

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO**

HÉLIO VINÍCIUS OLIVEIRA DA SILVA

**UMA PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO
NA CONCESSÃO DE OPERAÇÕES INDIVIDUAIS DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO**

JOÃO PESSOA

2012

HÉLIO VINÍCIUS OLIVEIRA DA SILVA

UMA PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO
NA CONCESSÃO DE OPERAÇÕES INDIVIDUAIS DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Serviço de Estágio
Supervisionado em Administração, do Curso de
Graduação em Administração, do Centro de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal da Paraíba, em cumprimento às
exigências para a obtenção do Grau de Bacharel
em Administração.

Orientadora: Profa. Ms. Germana Tavares de Melo

JOÃO PESSOA

2012

A Professora Germana Tavares de Melo

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Estágio II do aluno Hélio Vinícius Oliveira da Silva.

João Pessoa, 19 de outubro de 2012

Prof.^a Ms. Helen S. Gonçalves
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer da Professora Orientadora:

HÉLIO VINÍCIUS OLIVEIRA DA SILVA

UMA PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO
NA CONCESSÃO DE OPERAÇÕES INDIVIDUAIS DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Serviço de Estágio
Supervisionado em Administração, do Curso de
Graduação em Administração, do Centro de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal da Paraíba, em cumprimento às
exigências para a obtenção do Grau de Bacharel
em Administração.

Aprovado em: ____/____/2012

Banca Examinadora

Profa. Ms. Germana Tavares de Melo
Orientadora (UFPB)

Prof. Ms. Ivan Ramos Cavalcante
Membro (UFPB)

Prof. Ms. Francisco Roberto Farias Guimarães Júnior
Membro (UFPB)

Com muito amor dedico este trabalho as quatro mulheres mais importantes de minha vida, Vó Lindalva (in memoriam), Mãe Zélia, Priscila e Alice as quais sou reconhecidamente grato pelo carinho, afeto, amor, paciência e muito tempo dedicado para me transformar em um homem cada vez melhor. Essas mulheres sempre farão parte de minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pelo sincero apoio dedicado, não apenas nos momentos da minha vida acadêmica, mas durante toda ela. Principalmente aos meus pais Pai Gil e Mãe Zélia, que foram imprescindíveis na construção deste trabalho.

Aos meus irmãos Dinho, Cecília e Caio, pela certeza da amizade e presença em todos os momentos de minha vida.

Agradeço a minha esposa, Priscila, e minha filha Alice, pela compreensão e paciência dos dias de ausência na produção desta monografia.

Agradeço ao meu “paidrasto” Gusmão, ou melhor, amigo, que sempre se fez presente, juntamente, com minha mãe durante esse e outros momentos importantes dessa caminhada.

Quero também destacar, meus agradecimentos a minha “boadrasta” Cacilda, que prontamente, sempre me acolheu e atendeu as minhas necessidades nessa trajetória.

Tenho enorme gratidão a minha sogra Janeide que esteve sempre pronta a cooperar, frente as minhas necessidades, nessa caminhada. Também quero ressaltar a importância do meu sogro Ercílio, junto a ela, em conceder-me seus preciosos momentos de lazer.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram com este trabalho, principalmente, aos meus amigos Josemar e Eduardo em nossos incansáveis debates.

Em especial a minha orientadora, professora Germana, que com paciência e sabedoria me acompanhou na conclusão deste trabalho. Com conduta e compromisso exemplar me ensinou muito mais que conhecimento técnico provou que a docência, mais que uma profissão é uma vocação. Acredito que a mudança

ética que esperamos para o Brasil passa pelas mãos destes profissionais. É na pessoa da professora Ms. Germana Tavares de Melo, que agradeço, a todos os mestres que compõem a minha banca, e todos os professores que contribuíram com minha formação, muito do que sou devo a vocês.

Por fim, agradeço ao misericordioso Deus que, mesmo sem merecermos, contempla-nos com o dom da vida e nos capacita para enfrentar os problemas diários. Somente por sua misericórdia fui capaz de concluir este trabalho e, por isso sou grato.

*Há muitas coisas que só parecem
impossíveis enquanto não tentamos
fazê-las.*

(Andre Gide)

RESUMO

Este trabalho se propõe a contribuir no âmbito dos processos de concessão de crédito imobiliário nas operações individuais da Caixa Econômica Federal (CEF). Nessa proposta delineou-se como objetivo geral: propor o aperfeiçoamento dos processos de trabalho na concessão de crédito imobiliário nas operações individuais, enquanto fator de mudança para alavancar os produtos de crédito imobiliário da CEF. Para alcançar este se elaborou os seguintes objetivos específicos: caracterizar a CEF no contexto do crédito imobiliário; elucidar a mudança organizacional dentro da CEF; e por último abordar a gestão por processo e sua ferramenta metodológica de implementação. Visando a construção de um texto científico que cumpra os objetivos aqui apresentados optou-se por uma pesquisa qualitativa, caracterizada como exploratória e descritiva do tipo estudo de caso. Os resultados demonstram como a metodologia para implementação da gestão de processos de concessão de crédito imobiliário pode ser variante para moldar-se a cada agência da CEF. Conclui-se que os conceitos e a metodologia apresentada oferece uma linha de ação que possa funcionar como parâmetro para uma aplicação geral, permitindo a existência de variantes para moldar-se a cada agência. Gerando reflexão e ânimo sobre a necessidade de tornar mais ágeis e produtivas as concessões de operações individuais de crédito imobiliário através do seu aperfeiçoamento.

Palavras-chave: Processo de trabalho. Crédito imobiliário. Caixa Econômica Federal.

LISTA DE ABREVIATURAS

BNH	Banco Nacional da Habitação
CEF	Caixa Econômica Federal
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GANPJ	Gerente de Atendimento e Negócios Pessoa Jurídica
GANPF	Gerente de Atendimento e Negócios Pessoa Física
PMCMV	Programa Minha Casa, Minha Vida
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
SIPOC	<i>Supplies, Inputs Boundaries, Process, Output Boundaries, Customers</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de um processo.....	25
Figura 2 - Hierarquia entre os processos.....	26
Figura 3 – Meta SMART.....	33
Figura 4 – Diagrama SIPOC.....	35
Figura 5 – Organograma: agências Cabo Branco.....	41
Figura 6 - As cinco fases do modelo de aperfeiçoamento do processo de concessão de crédito imobiliário.....	47
Figura 7 - Proposta de modelo ideal do macro-fluxo do processo de concessão de crédito imobiliário.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cinco fases do aperfeiçoamento dos processos empresariais.....	28
Quadro 2 – Fases do desenvolvimento e operacionalização dos processos....	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO.....	15
1.2	OBJETIVO GERAL.....	17
1.2.1	Objetivos específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	PERSPECTIVAS EM MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	20
2.1.1	O processo de mudança.....	21
2.1.2	Gerenciando o processo de mudança.....	22
2.1.3	Obtendo sucesso no processo de mudança.....	23
2.2	A GESTÃO POR PROCESSOS E SUA METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	24
2.2.1	Conceituação de processo.....	24
2.2.2	Hierarquia dos processos.....	25
2.2.3	Mapeamento de processos.....	27
2.2.4	Metodologia de implementação para o aperfeiçoamento de processos.....	27
2.2.4.1	<i>Metodologia de Harrington: as cinco fases do APE.....</i>	28
2.2.4.2	<i>Metodologia de Oliveira: a administração de processos nas empresas.....</i>	30
2.2.5	Ferramentas da qualidade para apoio a implementação da metodologia.....	33
2.2.5.1	<i>Ferramenta S.M.A.R.T.....</i>	33
2.2.5.2	<i>Ferramenta: SIPOC.....</i>	34
2.2.5.3	<i>Ferramenta: Brainstorming.....</i>	35
2.2.5.4	<i>Ferramenta: Benchmarking.....</i>	35
2.2.5.5	<i>Ferramenta: Plano de Ação.....</i>	36
2.2.5.6	<i>Ferramenta: PDCA.....</i>	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	39
3.2	CAMPO DA PESQUISA.....	40
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	40
4	RESULTADO E DISCUSSÃO DA PESQUISA.....	42
4.1	A CARACTERIZAÇÃO DA CEF NO CONTEXTO DO CRÉDITO IMOBILIÁRIO.....	42

4.1.1	Histórico do crédito imobiliário no Brasil.....	42
4.1.2	A CEF no contexto do crédito imobiliário.....	43
4.2	PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA METODOLÓGICA PARA O APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSO DE TRABALHO.....	45
4.2.1	Conscientização da necessidade de mudança na CEF (agências porte 1)	45
4.2.2	Constituir um facilitador.....	46
4.2.3	Formar um grupo de trabalho.....	46
4.3	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE FERRAMENTA METODOLÓGICA.....	47
4.3.1	Comprometimento.....	48
4.3.1.1	<i>Entendimento dos conceitos básicos e princípios da administração de processos.....</i>	48
4.3.1.2	<i>Definição dos objetivos e metas de melhoria do processo de concessão de crédito imobiliário.....</i>	49
4.3.1.3	<i>Estruturar um modelo ideal do macro-fluxo do processo de concessão de crédito imobiliário.....</i>	49
4.3.1.4	<i>Programa de treinamento.....</i>	51
4.3.1.5	<i>Elaborar o plano de ação de todo o processo de mudança (novo processo de concessão de crédito imobiliário).....</i>	52
4.3.2	Estruturação.....	52
4.3.2.1	<i>Definição dos requisitos e escopo ideal dos sub-processos na concessão de crédito imobiliário.....</i>	53
4.3.2.2	<i>Programa de treinamento.....</i>	54
4.3.2.3	<i>Problemas existentes e potenciais.....</i>	55
4.3.3	Realizar.....	56
4.3.3.1	<i>Realizar Benchmarking no processo de concessão de crédito imobiliário.....</i>	56
4.3.3.2	<i>Solução de problemas.....</i>	57
4.3.3.3	<i>Elaborar Plano de Melhoria do processo de concessão de crédito imobiliário.....</i>	58
4.3.4	Implementar.....	59
4.3.4.1	<i>Programa de treinamento.....</i>	59
4.3.4.2	<i>Delinear os perfis de atuação.....</i>	59
4.3.4.3	<i>Implementação do plano de melhoria.....</i>	60
4.3.5	Melhoria continua.....	60
4.3.5.1	<i>Acompanhamento e aprimoramento do processo de concessão de crédito imobiliário.....</i>	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
	REFERÊNCIAS.....	64

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações financeiras estão vivenciando um momento de extrema competitividade, uma frenética busca por *market share*. Como consequência, disponibilizam para o mercado, um portfólio praticamente idêntico, fazendo com que as empresas ofereçam aos seus clientes praticamente os mesmos produtos. Portanto, o ambiente seguro em que estas empresas operavam passou a ser cada vez mais competitivo, dinâmico e complexo. Sendo assim, essas organizações sentem-se forçadas a desenvolver mecanismos que agreguem valor aos produtos, buscando novas formas de produção, sendo forçadas a sair da zona de conforto e atingir desempenhos nunca antes alcançados.

As constantes mudanças do ambiente externo, provocadas dentre outros fatores pelo contínuo aparecimento de novas tecnologias, impulsionam as organizações a elaborar e aperfeiçoar suas operações. Elas passaram a aliar eficiência e eficácia atingindo a efetividade, com o objetivo de fazer as coisas certas, da melhor forma possível, de modo que os clientes estejam sempre satisfeitos com a utilização dos produtos ou serviços resultantes do processo.

O ganho de competitividade das organizações está relacionado com quem proporciona serviços ou produtos de forma rápida, com custos mais baixos e com mais qualidade e segurança. Dentro deste cenário, o atendimento destes quesitos reflete na busca por um aumento de eficiência, satisfação do cliente e lucratividade.

No mercado bancário a situação não é diferente e, como o seu principal produto é a intermediação financeira, justifica a corrida das organizações também pela eficiência na concessão de crédito.

O conceito de crédito na perspectiva de produto de intermediação financeira é: “o crédito consiste em colocar à disposição do cliente (tomador de recursos) certo valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, mediante uma promessa de pagamento numa data futura” (SILVA, 1999, p. 55). Portanto, quando se faz referência às operações de crédito imobiliário, faz-se alusão aos empréstimos concedidos por instituições financeiras para custear a construção, reforma ou a compra de um imóvel.

De acordo com sua coletiva de balanço do 1º semestre 2012, a Caixa Econômica Federal se apresenta como líder no segmento de operações de crédito

imobiliário, com 73% do mercado (G1, 2012)¹. Em seu Relatório de Administração Anual (CAIXA, 2012) divulgado pelo banco, referente ao seu exercício encerrado em 31/12/2011, o saldo do crédito habitacional atingiu R\$ 80,1 bilhões, uma evolução de 5,5% em relação a 2010. Desse total, R\$ 67,8 bilhões se referem a financiamentos, R\$ 7,5 bilhões a subsídios do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e R\$ 4,9 bilhões a arrendamentos, repasse e consórcios. Estes números ratificam a importância da CEF no cenário do crédito imobiliário nacional.

Diante dessas evidências, optou-se por delimitar este estudo no âmbito dos processos de concessão de crédito imobiliário nas operações individuais da Caixa Econômica Federal (CEF). Nessa linha de raciocínio, este estudo seguiu focado na proposta de organizar e aperfeiçoar o fluxo de processos nas instituições bancárias, especificamente, nas agências da Caixa Econômica Federal de porte 1², uma vez que estas agências, em razão da sua estrutura, são amplamente demandadas pelas novas políticas públicas habitacionais, por exemplo, o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV) do Governo Federal.

Ainda neste capítulo introdutório, apresentam-se a problematização, a justificativa e os objetivos: geral e específicos para o presente estudo.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, formado pelos seguintes tópicos: a caracterização da CEF no contexto do crédito imobiliário; perspectivas em mudança organizacional; a gestão por processos e sua metodologia de implementação.

O terceiro capítulo expõe os procedimentos metodológicos, composto pela classificação da pesquisa, universo da pesquisa e caracterização do ambiente.

O quarto capítulo trata do resultado e discussão da pesquisa, abordando a proposta de uma ferramenta metodológica para o aperfeiçoamento de processo de trabalho, finalizando com as considerações finais.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Todas as atividades empresariais, por mais simples que sejam, envolvem algum tipo de processo, pois se encontra nelas tarefas que se repetem, sendo

¹ Informação disponível no site <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/08/caixa-tem-lucro-de-r-28-bilhoes-no-1-semester-de-2012.html>>.

² As agências da CEF são classificadas em portes, que tem variação de 5 a 1, as agências de porte 1 são as agências com melhor avaliação nos critérios rentabilidade e quantidade de clientes.

necessário o desenvolvimento de processos organizacionais para melhorar seu desempenho produtivo (GONÇALVES, 200).

Assim, pode-se entender que as atuais organizações, as quais estão inseridas na Sociedade da Informação e do Conhecimento necessitam perceber o gerenciamento de processos como instrumento básico para o desenvolvimento dos fluxos de trabalho.

Na gestão por processos, as pessoas são redistribuídas não por setores/departamentos, mas por processos. Desta forma, equipes das diferentes etapas do trabalho farão parte de processos distintos, atuando ora como clientes, ora como fornecedores dos demais processos.

Os profissionais precisam ajustar seu trabalho ao de outros elementos da organização. Acima de tudo, para conseguir resultados eles precisam ajustar-se 'lateralmente', isto é, com pessoas de outros setores e funções que utilizarão aquilo que eles produzem (DRUCKER, 1993, p. 138).

O conhecimento pessoal de um indivíduo passa a ser melhor compartilhado com os outros, podendo ser catalisado ou cristalizado em nível de grupo, mediante discussões, compartilhamento de experiências e observação. O importante é que a equipe tenha a percepção da propriedade do conhecimento, pois todos contribuíram com seu processo de criação, proporcionando um contexto comum (SILVA, 2002).

Considerando a Caixa Econômica Federal como empresa inserida no cenário acima descrito, o tema para este trabalho teve como ponto de partida a dinâmica dos processos de crédito imobiliário da agência Cabo Branco que é um dos maiores pontos de venda da CEF na Paraíba e que desde o ano de 2008 vem num ritmo de crescimento acelerado, acompanhando uma tendência nacional.

Dentre os diversos problemas enfrentados pela agência o que mais incomodava seus gestores era a não efetividade dos negócios, pois se contabilizava uma enorme quantidade de atendimentos que não se convertiam em contratos assinados. Soma-se a isso a quantidade ascendente de clientes com avaliação de crédito aprovada, mas que, por algum motivo, desistiu do financiamento. Assim, em meados de 2009, foram tomadas algumas medidas, pela gerência geral, com a perspectiva de alavancar o produto Crédito Imobiliário, possibilitando agregar outros negócios e gerar resultados em escala. Dentre as medidas adotadas podem ser citadas:

- Designação de um gerente para trabalhar especificamente com clientes que almejem o crédito imobiliário;
- Criação de uma palestra semanal durante a qual são abordadas as orientações básicas para o pleito do crédito imobiliário;
- Priorização dos clientes que já fecharam negócio em algum imóvel;
- Ações de reconhecimento e valorização, premiando a equipe com base na produtividade;
- Celebração de treinamento com construtoras e imobiliárias parceiras no intuito de capacitá-las a produzirem cadastros sólidos de seus clientes.

A partir da adoção destas medidas, a agência conseguiu imprimir um novo ritmo de trabalho aos negócios da habitação e reduzir o efeito negativo de alguns gargalos. Mesmo assim, problemas como a falta de celeridade, tarefas repetidas e dificuldade em efetivar os processos, ainda persistem e, por isso se questiona: como aperfeiçoar o processo de trabalho na concessão de operações individuais, enquanto fator de mudança para alavancar o produto de Crédito Imobiliário na CEF?

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor o aperfeiçoamento dos processos de trabalho na concessão de crédito imobiliário em operações individuais, enquanto fator de mudança para alavancar o produto de Crédito Imobiliário da CEF.

1.2.1 Objetivos específicos

- Caracterizar a CEF no contexto do crédito imobiliário;
- Elucidar a mudança organizacional necessária dentro da CEF;
- Abordar a gestão por processos e sua ferramenta metodológica de implementação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A partir do plano Real, que trouxe a estabilização monetária, foi minimizado o grau de incerteza do mercado, tornando factível operações de crédito a longo prazo.

O que permitiu o retorno do interesse das organizações, atualmente, com a junção de esforços de diversos segmentos do mercado cria-se um ambiente favorável para a expansão do crédito em geral, criada, principalmente, pela rentabilidade que as operações habitacionais proporcionarão a longo prazo (SOUSA, 2006,).

Diante desse ambiente, programas de políticas públicas habitacionais mais agressivos começam a serem constituídos, principalmente, em prol da população de baixa renda. É nesse panorama que entra a concessão de crédito imobiliário em operações individuais da CEF.

Os financiamentos habitacionais promovidos pela CEF têm uma enorme importância para a sociedade, pois possibilitam muito mais que a realização de sonhos individuais. A redução do déficit habitacional, o aquecimento da construção civil e do mercado imobiliário, a geração de empregos, dentre muitas outras, são fruto das movimentações promovidas pelo crédito imobiliário.

Visto a importância social na realização dos financiamentos em questão, as reflexões acima conduzem à compreensão de que existe a necessidade de um desenvolvimento interno da instituição para melhor atender aos anseios dos seus clientes, já que, geralmente, estes têm como preocupação fundamental o tempo de tramitação do processo de financiamento.

Então, a justificativa desse trabalho se dar pela busca do desenvolvimento de processos mais céleres e claros para o atendimento ao cliente. Pois, o intuito é facilitar o processo de acesso ao imóvel próprio, reduzindo as desigualdades sociais e possibilitando um maior desenvolvimento na qualidade de vida das pessoas.

Outro fator relevante tem a ver com a contribuição profissional para que a CEF amplie a sua capacidade de atendimento e consequentemente a sua lucratividade.

Como fruto deste esforço, nos anos de 2009, 2010 e 2011, seguindo o ritmo da CEF, a agência Cabo Branco bateu recorde de contratação. No balanço do ano de 2009, houve o incremento de 588 contratos efetivados, enquanto que em 2010 este número foi na ordem de 1194. No ano seguinte, houve uma leve diminuição, pois o número de contratos reduziu para 912. O total destes valores representam uma carteira de crédito com saldo gerador de receitas na ordem de aproximadamente R\$ 125 milhões (SICRS)³, a magnitude desse volume de negócio

³ SICRS é um sistema corporativo interno da Caixa Econômica Federal que controla e registra as informações contábeis.

mostra que o investimento deste segmento pode tomar proporções ainda maiores, caso haja mais direcionamento na gestão de processos de trabalho.

Mesmo com todos os possíveis problemas existentes, a equipe conseguiu ultrapassar a marca de mil contratos em único ano, provando que é possível acelerar ainda mais seu crescimento. No entanto, estes resultados foram atingidos no empirismo, não utilizando nenhuma técnica que possibilitasse impulsionar esses resultados a partir de algum tipo de ferramenta técnico-científica da Ciência da Administração. Assim é ratificada a necessidade de aperfeiçoar ainda mais os processos de trabalho, com objetivo de otimizar a capacidade produtiva, harmonizar processos e atingir resultados sustentáveis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos da pesquisa, estruturado da seguinte forma: a perspectiva da mudança organizacional, e a gestão por processos com base na metodologia de Harrington (1993) e Oliveira (2006).

2.1 PERSPECTIVAS EM MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A literatura sobre mudanças organizacionais é bastante abrangente e heterogênea, resultando em uma multiplicidade de abordagens sobre mudança organizacional, frente a esse contexto surge várias considerações classificatórias. Embora, exista entre os autores, da área, uma forte corrente que insista em considerar a mudança não gerencial, encontra-se na literatura uma gama de estudos que afirma ser possível. Nessa perspectiva, faz-se relevante apontar alguns conceitos de mudança, para possibilitar o melhor gerenciamento no ato da intervenção e, caso seja necessário, potencializar as ações e antecipar-se as situações com as quais vivenciará.

Sendo assim, tem-se que

mudança é qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente do trabalho, podendo ser a introdução de nova tecnologia, controle eletrônico de horário, modificações no layout do escritório, no fluxo de trabalho, de documentos e outras modificações (JUDSON, 1980, apud COLOSSI; FLORES, 2008).

Segundo Cury (1994) a mudança organizacional pode ser entendida como uma ocorrência de fatos susceptíveis de alterações significativas, de forma planejada, articulada e, conseqüentemente, operacionalizada. Nesse processo, poderá estar envolvido o cliente interno e/ou externo, com o apoio conjunto da administração intermediária e superior, dessa forma, almeja-se atingir integralmente, os elementos de caráter comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Outro posicionamento, que ratifica esse entendimento é o de Motta (1999, p. 132): “A mudança é essencialmente direcionada, e não emergente do processo organizacional: exige decisões específicas, preferencialmente da alta gerência, e legitima-se tanto pela hierarquia quanto pelo saber técnico de seus proponentes”.

Enquanto que Montana e Charnov (1998) compreendem a mudança no sentido de transformação comportamental do indivíduo ou do ambiente organizacional, com vistas à adaptação aos novos condicionantes desse novo ambiente.

De acordo com as proposições acima, apreende-se que qualquer processo de mudança deve ter uma visão de futuro, isso, certamente, provocará incerteza no grupo, pois todo futuro traz elementos de incerteza. Podendo gerar uma reação que resultará em outras mudanças, e cada mudança impulsionará a outra, assim atraindo outros eventos futuros.

Muitos são os fatores que levam a empresa a promover mudanças, estas são geralmente impulsionadas pela necessidade de reagir a uma pressão externa ou pela busca de um melhor posicionamento estratégico. Diante dos vários posicionamentos vistos nas perspectivas em mudança organizacional, optou-se, para o presente estudo, pelas considerações a seguir, tendo em vista a compreensão de que:

Em um processo de mudança, uma visão adequada atende a três objetivos importantes: Primeiro, ao esclarecer a direção geral da transformação, com o equivalente corporativo de “em alguns anos temos que estar mais ao sul de onde estamos hoje”, [...]. Segundo, ela motiva as pessoas a tomar medidas certas, [...]. Terceiro, ela ajuda a coordenar as ações das diversas pessoas (KOTTER, 1999, p. 68).

Desenvolver uma visão adequada é assumir uma postura gerencial que busca encontrar mecanismos facilitadores para o melhor desempenho organizacional, tais como: visibilidade, motivação e interação. Todos necessários ao processo de mudança, cuja interação destes é essencial para a implementação das ações de forma integrada.

2.1.1 O processo de mudança

O processo de mudança deve ocorrer, sobretudo, em virtude das novas perspectivas que proporcionará às pessoas, assim como à organização. Porém, deve-se considerar que mesmo diante dos trâmites legais necessários, existem as implicações de ordem internas e externas à organização que favorece e consolida o poder de grupos de interesse.

Para compreender o processo de mudança, devemos antes entender o conceito de cultura organizacional, pois esta é objeto decisório para o sucesso da mudança. O conceito de cultura organizacional é complexo, muito amplo e não é o foco do trabalho, mas é preciso citá-lo para compreender o processo de mudança. Sendo assim, entende-se a cultura organizacional como

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p.16).

Sabe-se, onde há mudança, certamente há também uma zona de incertezas, que devem ser minimizadas com as expectativas de oportunidades inerentes a esse conjunto de probabilidades. Por isso é preciso estar atento para aproveitá-las. Observa-se, que, geralmente, as mudanças podem causar algum tipo de constrangimento dentro da organização, precisamente, quando não se tem habilidade em lidar com elas.

2.1.2 Gerenciando o processo de mudança

Devido à complexidade que envolve o processo de mudança organizacional, é necessário compreender que este precisa ser visto como um processo organizacional que necessita ser gerenciado. Para isso, é importante que se tenha um responsável pelo processo, assim como pelas ações que devem ser desenvolvidas (KISIL, 2009).

Conforme as condições que se dê a mudança e sua complexidade, é fundamental que se forme uma equipe específica para atuar nas ações gerenciais. Nesse sentido, faz-se necessário que o gestor compreenda e tenha capacidade envolver e conduzir os seguintes aspectos no gerenciamento de mudança:

ter visão de futuro e do cenário social a ser construído; reconhecer os processos e ter flexibilidade para se adaptar ativamente a eles; ter atitudes de servir e estar instrumentalizado para o processo de conduzir a mudança requerida; privilegiar a imaginação e valorizar a utopia, para ser criativo; saber usar conhecimento e informação; promover a motivação de todos os participantes; assumir as ambigüidades e os conflitos para resolvê-los; saber escutar e comunicar-se (KISIL, 2009).

Observa-se, que para conduzir o processo de mudança é necessário valorizar, não só os aspectos estruturais, mas, sobretudo o conhecimento organizacional, os recursos humanos e os canais de comunicação, pois estes elementos são preponderantes para minimizar a ocorrência de conflitos, em virtude de se almejar a harmonia e sucesso, desde a alta administração até o operacional; permeando, também, os clientes e os fornecedores.

2.1.3 Obtendo sucesso no processo de mudança

Naturalmente, o processo de mudança é um momento delicado na vida da organização, pois muitos interesses estão em jogo e, em caso de falha, os recursos empreendidos em sua reformulação acarretarão prejuízos financeiros e desperdício de tempo.

Com objetivo de auxiliar o gestor a lograr êxito nesta jornada são muitos os estudos na literatura sobre o processo de mudança organizacional. Entre eles, destaca-se o de Kurt Lewin (1951) que se constitui no modelo clássico do processo de mudança organizacional e evidencia que, geralmente, a mudança persistia apenas durante um pequeno espaço de tempo, e logo em seguida todos os seus componentes e situações retrocediam a sua condição anterior (LEWIN *apud* PINTO; SOUZA, 2009).

Segundo o autor, para que as mudanças sejam bem-sucedidas, as organizações devem considerar três etapas: o descongelamento do *status quo*, o movimento para uma nova condição e o recongelamento da mudança para torná-la permanente. Percebe-se que apesar deste modelo ser de 1951, ele pode ser considerado atual e incrementado por outros estudos do desenvolvimento organizacional.

O processo de mudança cultural não é fácil, porém é possível a partir do empenho coletivo dos membros, acompanhado de um conjunto de procedimentos que envolvam, principalmente, a criatividade, a disciplina e a força de vontade para atingir o sucesso organizacional. E para que essas forças atuem em prol das transformações necessárias, Kotter (1999, p. 20) adverte sobre a observância de não se deixar levar pelas culturas: “centradas nas necessidades internas, à burocracia paralisante, às políticas provincianas, a um baixo nível de confiança, à

falta de trabalho em equipe, às atitudes arrogantes, à falta de liderança na gerência intermediária e ao medo que o homem tem do desconhecido”.

Para a obtenção de êxito no programa de mudanças é necessário saber lidar com todas essas barreiras, e principalmente, ter atenção permanente para o componente principal desse processo, o ser humano. Isto se faz necessário devido à subjetividade incutida no âmago de sua natureza, cujas ações e reações no fazer organizacional são permeadas por forte sensibilidade emocional. Portanto, todo processo de mudança deve ser revestido por alto teor de habilidade.

2.2 A GESTÃO POR PROCESSOS E SUA METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

Esta seção caracteriza a gestão por processos e sua metodologia de implementação. Assim, apresenta-se a conceituação de processos, sua hierarquia, seu mapeamento e a revisão de literatura sobre a sua metodologia de implementação.

2.2.1 Conceituação de processo

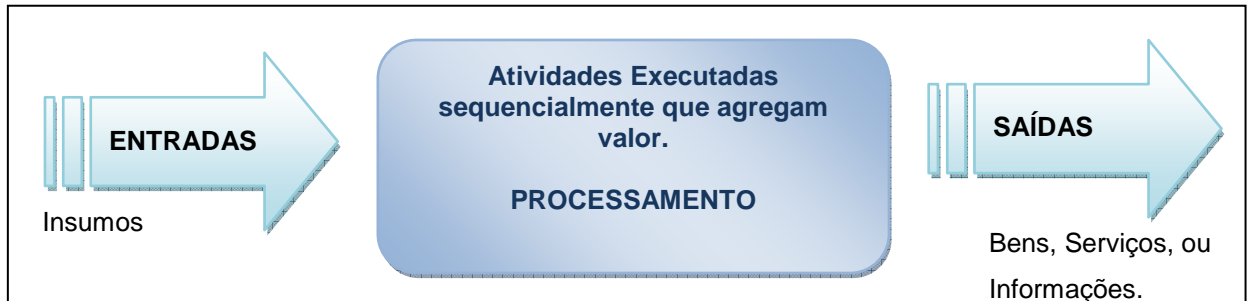
Atualmente, os profissionais que lidam com gestão, é de vital importância que se tenha entendimento do conceito de processos organizacionais, pois a necessidade da racionalização do trabalho, o desenvolvimento de técnicas que permitam o ganho em escala, e a busca pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços encontram na gestão por processos uma ferramenta essencial para atingir esses objetivos.

A palavra processo tem sua origem no latim *processu*, significa “ato de proceder, de ir por diante; maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas; método, técnica” (FERREIRA, 2000, p. 558). Para Garvin (1998 *apud* SENTANIN, 2004, p. 41) processo pode ser entendido “como uma coleção de tarefas e atividades que juntas – e somente juntas – transformam entradas em saídas”.

Podemos, para os fins aqui expostos, aceitar que um processo consiste em um conjunto de atividades executadas sequencialmente e que apresentam uma relação lógica entre si. Tais atividades adicionam valor às entradas (insumos) do processo, gerando um resultado identificável sob a forma de bens, serviços ou

informações (ADAIR; MURRAY 1996, HARRINGTON, 1993). Nesse direcionamento, buscou-se elaborar uma figura representativa desse processo, a Figura 1.

Figura 1 - Etapas de um processo



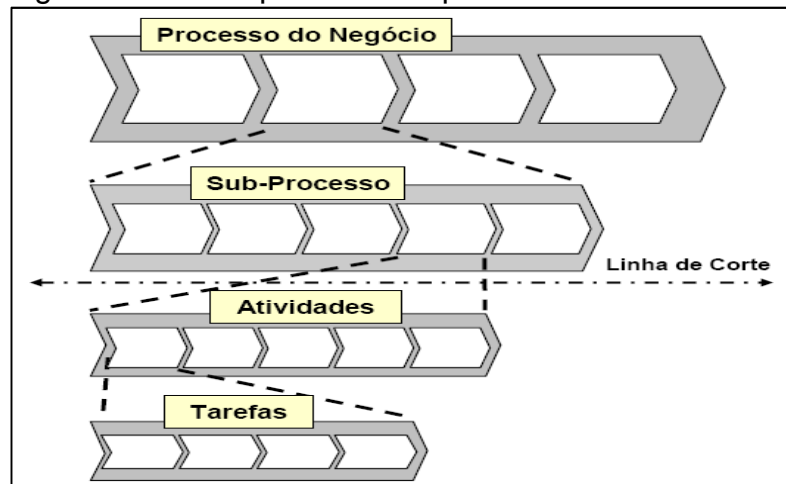
Fonte: Adaptado de Adair e Murray, 1996.

É importante que se destaque que o resultado dos processos, as saídas, são sempre direcionadas a um cliente, seja ele interno ou externo. Portanto, é determinante para o sucesso o levantamento correto dos requisitos, visto que os processos começam e terminam nos clientes.

2.2.2 Hierarquia dos processos

Todo trabalho desenvolvido nas organizações que possui característica de repetição de atividades, pode ser caracterizado como processo organizacional. Como visto acima, os processos são representados por um conjunto de tarefas interconectadas pelos insumos que utilizam ou pelos produtos que geram. A partir desta compreensão podem-se delimitar os processos por suas entradas e saídas, tendo no ápice da pirâmide o processo do negócio ou macroprocessos com entradas e saídas de alto nível. Que podem ser decompostos sucessivamente, gerando processos menores, ou seja, sub-processos. Com a hierarquização dos processos se busca transformar a complexidade em fatias de simplicidade (HARRINGTON, 1993). Na Figura 2, pode-se visualizar a representação gráfica da hierarquia entre os processos.

Figura 2 – Hierarquia entre os processos



Fonte: Harrington (1993, p. 90).

A hierarquia pode ser assim representada:

Macroprocesso – é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona;

Processo – é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor;

Subprocesso – é a parte que, interrelacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;

Atividades – são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;

Tarefa – é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada a como um item desempenha uma incumbência específica. (HARRINGTON, 1993, p. 89-90).

A partir do momento que compreendemos a organização das tarefas e atividades como fazendo parte de um processo, constrói-se uma cadeia entre as diversas áreas da organização ajustando perfeitamente a interação entre elas. Cria-se, desta maneira uma hierarquia entre os processos, considerando, normalmente, a importância de cada um para a obtenção do objetivo geral (HARRINGTON, 1993).

2.2.3 Mapeamento de processos

Mapeamento de processos é a ação de registrar a maneira como acontece todo o fluxo de atividade, traçando as linhas de interseção entre as atividades, garantindo uma visão sistêmica do processo gerencial. Nesse sentido, percebe-se que “o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos” (HUNT, 1996 *apud* VILLELA, 2000, p. 50).

Nessa perspectiva, o mapeamento favorece a elaboração de diagnóstico completo dos processos organizacionais, fortalecendo os existentes ou provendo o redimensionamento de uma nova estrutura, conforme indicar o resultado do mapeamento. Enfim, o mapeamento é uma ferramenta que permite o levantamento de todas as atividades desenvolvidas na organização, cuja finalidade é a busca pelo aperfeiçoamento dos processos.

Assim, Bulgacov (1999, p.32), aponta os seguintes aspectos para a avaliação do processo:

A situação atual [do processo] obtém-se com a descrição precisa das características do processo juntamente com a descrição dos diferentes fatores que o compõem, tais como:

- Os objetivos do processo;
- As etapas do processo e a sequência operacional das etapas;
- Os cargos envolvidos no processo;
- As decisões envolvidas;
- As atribuições dos diferentes cargos;
- Os instrumentos e tecnologia aplicados;
- As informações necessárias; e, finalmente,
- Os padrões de desempenho utilizados e auferidos.

Com o mapeamento, cria-se um instrumental que permite as intervenções necessárias, com vistas às melhorias organizacionais, cujo foco deve estar voltado a atender os objetivos e produzir a eficácia dos processos.

2.2.4 Metodologia de implementação para o aperfeiçoamento de processos

O setor empresarial tem passado por alavancadas transformações, de forma acelerada, impulsionados, principalmente, pelo surgimento de novas tecnologias, especificamente, no que tange aos processos de trabalho, isto se dá devido ao

incremento que estas possibilitam ao desempenho da área operacional, visando à eficiência e eficácia.

Partindo desse pressuposto, compreende-se que o aperfeiçoamento de processos pode se tornar uma força motriz para o desempenho organizacional. Com base nesse pensamento é imperativo uma metodologia de implementação para o aperfeiçoamento de processos. A esse respeito, instituiu-se a metodologia de Harrington (1993) e Oliveira (2006), expostas a seguir.

2.2.4.1 Metodologia de Harrington: as cinco fases do APE

A metodologia de Harrington aponta as cinco fases do Aperfeiçoamento dos processos Empresariais (APE). Compreende-se que “APE é uma metodologia sistemática para auxiliar uma organização a fazer importantes avanços da maneira de operar seus processos empresariais” (HARRINGTON, 1993, p. 24).

Para melhor entender como funciona a APE se faz necessário descrever cada uma das cinco fases, conforme no Quadro 1.

Quadro 1 – Cinco fases do aperfeiçoamento dos processos empresariais

Fase I. Organizando para o aperfeiçoamento	
Objetivo	Assegurar o sucesso, estabelecendo liderança, entendimento e comprometimento.
Atividades	1 Nomear a Equipe Executiva de Aperfeiçoamento (EAA)
	2 Designar um defensor do APE
	3 Dar treinamento aos executivos
	4 Desenvolver um modelo de aperfeiçoamento
	5 Comunicar as metas aos empregados
	6 Revisar a estratégia empresarial e as necessidades dos clientes
	7 Selecionar os processos críticos
	8 Designar os donos do processo
	9 Selecionar os integrantes da Equipe de Aperfeiçoamento dos Processos (EAP)

Fase II. Entendendo o processo	
Objetivo	Entender os processos empresariais atuais em todas as suas dimensões.
Atividades	1 Definir o escopo a missão do processo.
	2 Definir as fronteiras do processo.
	3 Dar treinamento para a equipe.
	4 Desenvolver uma visão geral do processo.
	5 Definir as expectativas e os controles do cliente e da empresa.
	6 Fazer o diagrama de fluxo.
	7 Levantar os dados de custo, tempo e valor.
	8 Repassar todas as fases do processo.
	9 Resolver as diferenças (identificar as distinções).
	10 Atualizar a documentação do processo.

Fase III. Aperfeiçoando	
Objetivo	Aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade dos processos empresariais.
Atividades	1 Dar o treinamento para a equipe.
	2 Identificar as oportunidades de aperfeiçoamento: erros e retrabalhos; alto custo; qualidade deficiente; grandes atrasos; acúmulo de serviço.
	3 Eliminar a burocracia.
	4 Eliminar atividades que não agregam valor.
	5 Simplificar o processo.
	6 Reduzir o tempo de processo.
	7 Tornar o processo a prova de erros.
	8 Atualizar o equipamento.
	9 Padronizar.
	10 Atualizar.
	11 Documentar o processo.
	12 Selecionar os empregados.
	13 Treinar os empregados.

Fase IV. Medição e controle	
Objetivo	Implementar um sistema de controle do processo que possibilite um aperfeiçoamento contínuo.
Atividades	1 Desenvolver controles e metas para avaliação do processo.
	2 Estabelecer um sistema de <i>feedback</i> .
	3 Aditar o processo periodicamente.
	4 Estabelecer um sistema de custeio da qualidade deficiente.

Fase V. Aperfeiçoamento contínuo	
Objetivo	Implementar um processo de aperfeiçoamento contínuo
Atividades	1 Homologar o processo.
	2 Executar auditorias periódicas.
	3 Definir e eliminar problemas do processo.
	4 Avaliar o impacto das mudanças na empresa e nos clientes.
	5 Fazer o <i>benchmark</i> (avaliação comparativa) do processo.
	6 Dar treinamento avançado para a equipe.

Fonte: Harrington, 1993.

Percebe-se que as cinco fases formam uma rede que interage entre si, proporcionando de forma cíclica um entrelaçamento das ações. Estas, por sua vez, devem garantir o desempenho necessário ao processo catalisador para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

2.2.4.2 Metodologia de Oliveira: a administração de processos nas empresas

Para Oliveira (2010), cada organização necessita de uma metodologia apropriada voltada para o desenvolvimento e operacionalização dos processos, cuja estrutura deve incorporar procedimentos definidos com o intuito de possibilitar a avaliação e o controle das ações. Assim, a abordagem metodológica passará a ser considerada como um instrumento administrativo, passível de adequação, o que favorece a possibilidade de intervenção contínua no contexto gerencial. Isso, provavelmente, incidirá em uma busca permanente de aperfeiçoamento dos processos.

Para demonstrar a referida metodologia se elaborou o Quadro 2, o qual apresenta as cinco fases que tratam os dimensionamentos necessários à administração de processos.

Quadro 2 – Fases do desenvolvimento e operacionalização dos processos

Fase I. Comprometimento	
Finalidade	Apresentação, o debate, a estruturação geral, o entendimento e o subsequente comprometimento por todos envolvidos.
Etapas	1 Conceitos, metodologia, vantagens e precauções.
	2 Reunião geral de debates, ajustes, responsabilidades e comprometimentos.
	3 Modelo ideal
	4 Treinar todos os envolvidos
	5 Elaborar o planejamento estruturado de todo o processo de mudança
Fase II. Estruturação	
Finalidade	Identificação de todos os aspectos a serem considerados para os adequados desenvolvimento e implementação dos processos.
Atividades	1. Identificar as expectativas dos clientes.
	2. Identificar os processos estratégicos da empresa que interagem com os processos dos clientes e dos fornecedores.
	3. Estabelecer e aplicar medidas de desempenho para os processos da empresa interagentes com os clientes e fornecedores.
	4. Identificar os processos de apoio aos delineamentos estratégicos da empresa.
	5. Identificar os problemas e estruturar o processo de atuação sobre eles
	6. Identificar os sistemas e os subsistemas focos de análise.
	7. Identificar as atividades permanentes e as esporádicas para cada sistema e subsistema estabelecidos.
	8. Estabelecer os processos para os sistemas e subsistemas identificados.
	9. Identificar as atividades principais que agregam valor.
	10. Mapear a empresa e aplicar <i>benchmarking</i> .
	11. Estimar os recursos necessários para os processos estabelecidos.
	12. Priorizar os processos
Fase III. Análise	

Finalidade	Estruturação final da sistemática da administração de processos para efetiva aplicação na próxima fase da metodologia
Atividades	1. Estabelecer a situação futura desejada que alavanque os resultados da empresa a partir da otimização dos processos
	2. Assimilar toda a realidade otimizada dos processos e de sua administração.
	3. Aprimorar a análise do valor agregado.
	4. Aplicar <i>benchmarking</i> no processos e aprimorar o estabelecimento dos indicadores de desempenho.
	5. Analisar os resultados esperados.
	6. Delinear os processos ideais.
	7. Decompor a passagem da situação atual para a situação futura em momentos intermediários perfeitamente interligados.
	8. Analisar as alternativas.
	9. Definir as prioridades.
Fase IV. Desenvolvimento	
Finalidade	Consolidação da administração de processos na empresa.
Atividades	1. Delinear os sistemas de informações gerenciais.
	2. Otimizar a relação entre os processos e as informações necessárias.
	3. Estruturar os processos.
	4. Identificar, obter, e aplicar tecnologias.
	5. Adequar à estrutura organizacional.
	6. Delinear os perfis de atuação.
	7. Identificar o catalisador responsável pelos processos.
Fase V. Implementação	
Finalidade	Momento da operacionalização de tudo o que foi anteriormente idealizado e estruturado.
Atividades	1. Planejar a implementação.
	2. Implementar.
	3. Acompanhar e avaliar.
	4. Aprimorar contínua e acumulativamente.

Fonte: Adaptado Oliveira, 2006.

Verifica-se, que nas cinco fases propostas por Oliveira (2006) há um entrelaçamento destas, de tal modo, que permite a interação entre os componentes:

comprometimento, estruturação, análise, desenvolvimento, implementação. Cada elemento desses se desenvolve segundo as suas respectivas finalidades e atividades.

Para a implementação de uma determinada abordagem metodológica surge à necessidade de se utilizar ferramentas administrativas voltadas para tal fim. Nesse sentido, expõem-se a seguir as que foram prescritas para esse trabalho.

2.2.5 Ferramentas da qualidade para apoio a implementação da metodologia

As ferramentas administrativas são recursos necessários para dar suporte à implementação de metodologias, tais como a gerenciamento de processo. Dentre as várias ferramentas existentes no arcabouço administrativo elegeu-se como de maior utilidade imediata para o trabalho proposto as seguintes: *S.M.A.R.T*, *SIPOC*, *Brainstorming*, *Benchmarking*, *Plano de Ação* e o *PDCA*.

2.2.5.1 Ferramenta: S.M.A.R.T.

Para definição das metas uma boa técnica é a utilização do acrônimo S.M.A.R.T, sugerido por Ulrich (2003), que nos possibilita a elaboração de metas bastante estruturadas.

Figura 3 - Meta SMART

S	• Abrangente (Stretch)
M	• Mensurável (Measurable)
A	• Alcançável (Achievable)
R	• Realista (Realistic)
T	• Temporal (Time-related)

Fonte: Adaptado de Ulrich, 2003.

A palavra *Stretch* funciona, nesse contexto, como uma delimitação da abrangência do objetivo perseguido. Ao definir uma meta, segundo o método Ulrich, é preciso deixar bem claro o que deve ser realizado em todos os campos de atuação, com isso se incute um direcionamento explícito das ações a serem

realizadas, desta forma se impede possíveis interpretações equivocadas. Por exemplo, ao invés de definir “Aumentar a produtividade em 20%, alcançando concomitantemente padrões regulares de serviço, no prazo de 3 meses” (ULRICH, 2003, p. 119).

Já a palavra *Measurable* (mensurável) - indica que qualquer meta, precisa ser transformada em um número, sendo permitido aos interessados a sua quantificação (ULRICH, 2003).

Achievable (atingível) – demonstra que toda meta deve ser pensada e planejada em uma perspectiva que atenda proporções atingíveis, ou seja, com fins reais de execução (ULRICH, 2003).

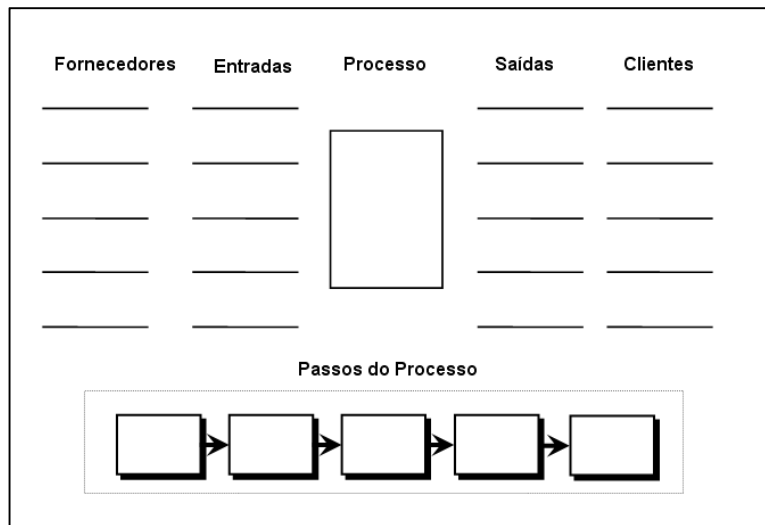
Realistic (realistas) – considera que a meta deve ter uma concepção realista, pois é possível planejar algo, que para a sua realização o resultado encontrado não atenda aos anseios almejados, isto é, um determinado elemento, pode ter em resposta àquela situação anterior um efeito contrário ao planejado (ULRICH, 2003).

Por fim, *Time-related* (em tempo) – trata da necessidade de equacionar o tempo para realização de uma meta, pois é preciso atentar para o elemento prazo, de forma tal que esteja embutido o início e fim das ações, assim se atenda o objetivo proposto (ULRICH, 2003).

2.2.5.2 Ferramenta: SIPOC

A ferramenta *Supplies, Inputs Boundaries, Process, Output Boundaries, Customers* (SIPOC) “é simples e de rápida execução que permite descrever de maneira sucinta determinado processo, esta ferramenta permite visualizar de forma clara o processo por completo” (DEGANI, 2011). Durante a elaboração do diagrama SIPOC, deve-se listar todos os requisitos e saídas de cada etapa contida no mapa, com isso, espera-se facilitar a compreensão dos limites, requisitos e tarefas do processo, conforme está descrito na Figura 4.

Figura 4 – Diagrama SIPOC



Fonte: <http://www.afpu.unicamp.br>, 2008.

Observa-se, que essa ferramenta favorece a visibilidade de cada etapa do processo, através do mapeamento deste. Com isso, abre-se um leque de oportunidades para o gerenciamento das atividades, tendo em vista o monitoramento de cada ligação entre insumos e fornecedores, e entre entradas e saídas.

2.2.5.3 Ferramenta: *Brainstorming*

“*Brainstorming* (literalmente “tempestade cerebral”), é mais do que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo, colocando-a a serviço dos objetivos pré-determinados” (WIKIPÉDIA, 2012). O *brainstorming* é uma palavra de origem inglesa, utilizada tanto no meio acadêmico como no empresarial. Ela se reporta a um determinado momento em que grupos de pessoas se reúnem para que com juntas promovam o concatenamento de idéias e produzam um ambiente sinérgico, criando soluções que individualmente não seria possível.

2.2.5.4 Ferramenta: *Benchmarking*

Na literatura se encontra definições bastante elucidativas sobre a importância da ferramenta administrativa Benchmarking na organização, dentre as quais se considerou que

benchmarking é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. O *benchmarking* é visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante. É um processo gerencial permanente, que requer atualização constante [...] (RIBEIRO, 2008, p. 34).

Esse é um tipo de ferramenta que possibilita à organização construir um portfólio de como outras organizações concorrentes ou não, realizam suas práticas funcionais. Com isso garante a otimização de tempo e trabalho, pois com base nos modelos funcionais já pré-existentis redimensiona-se a uma adaptação do original para um formato peculiar a sua realidade. Dessa forma, a ideia é utilizá-la como um referencial, poupando esforços na criação de algo novo.

Assim, para este trabalho, a importância do *benchmarking* consiste em uma técnica que possibilita e oferece recursos para “avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho, com o propósito de melhoramento organizacional, [...] na busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas” (RIBEIRO, 2008, p. 35).

2.2.5.5 Ferramenta: Plano de Ação

Compreende-se que para a implementação de uma metodologia, na perspectiva desse estudo, faz-se necessário a elaboração de um “*plano de ação*” com direcionamento ao planejamento e execução das ações.

Para Oliveira (2010, p. 242, grifo do autor) “**Plano de ação:** é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.).” Ainda, nesse sentido, Oliveira (2010) considera que é através da identificação e operacionalização dos planos de ação que é possível a organização alcançar resultados desejados.

Na perspectiva de Oliveira (2010) o plano de ação engloba duas fases: caracterização e execução, as quais são o ponto central para que, de fato, o processo de implementação das ações seja efetuado.

Assim, essas fases compreendem em primeiro nível a caracterização de cada elemento basilar que compõe a fase 1 (caracterização):

Identificação do problema-alvo; análise do ambiente do projeto; definição dos objetivos, desafios e metas a serem alcançados; definição de critérios e parâmetros de avaliação do projeto; estabelecimento das estratégias a serem operacionalizadas; elaboração dos estudos de viabilidade necessários; negociação e definição dos recursos necessários; identificação da equipe de trabalho; programação e alocação dos recursos; e elaboração do manual do projeto (OLIVEIRA, 2010, p. 242).

Com a evidenciação da primeira fase, a caracterização, busca-se, então, a realização da seguinte, que tem como eixo “Fase 2: Execução” (Oliveira, 2010). Esta fase, como a sua própria nomenclatura denuncia, trata do fazer cumprir, ou seja, a executar o que foi estabelecido. A execução compreende “utilização dos recursos disponíveis de acordo com o programado; supervisão da equipe de trabalho; acompanhamento e controle das atividades do projeto; e avaliação final dos trabalhos executados” (OLIVEIRA, 2010, p. 242).

2.2.5.6 Ferramenta: PDCA

O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão que visa promover uma melhoria contínua nos processos organizacionais. Através de diagnósticos, avaliação e prognósticos. Esta ferramenta também é conhecida como “ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, foi introduzido no Japão após a guerra, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, [...]. O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas” (FERREIRA, [20--], p. 8).

Com a utilização do ciclo PDCA é possível fazer com que haja transparência e agilidade na execução dos processos. Para a efetivação dessa ferramenta é preciso adotar os quatro passos que figura o PDCA planejamento, execução, verificação e ação

Plan (planejamento): estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessárias para o atingimentos dos resultados. Dentro desta fase ocorre: a identificação do problema; a observação, a análise do processo e a elaboração do plano de ação.

Do (execução): educar e treinar para colocar em prática o que foi planejado. Realizar, executar as atividades planejadas.

Check (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.

Action (ação): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a

execução e corrigindo eventuais falhas. É feito a padronização e conclusão do processo para que se inicie outro ciclo (FALCONI, 1992, p. 223).

A dimensão desses passos atua em sentido cíclico, ou seja, onde encerra uma fase se inicia a seguinte. Esse movimento contribui para que a gestão da qualidade na execução dos processos se efetue de maneira sistemática, através do planejamento, execução, verificação e ação, todos esses pontos convergem para a melhoria continua dos processos organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A descrição dos procedimentos metodológicos é uma etapa da pesquisa que busca sistematizar o trabalho, para que este obedeça aos métodos e técnicas vistos na teoria.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com o intuito de construir um texto científico que cumpra os objetivos estabelecidos no trabalho, e venha contribuir com a comunidade acadêmica, fez-se necessário estabelecer alguns critérios metodológicos que atenda ao objetivo geral da pesquisa: propor o aperfeiçoamento dos processos de trabalho na concessão de crédito imobiliário em operações individuais, enquanto fator de mudança para alavancar o produto de Crédito Imobiliário da CEF.

Para atender essa proposta a pesquisa é de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa, caracterizada como exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória é realizada com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, enquanto a pesquisa descritiva tem o intuito de proporcionar maior intimidade com o problema, esclarecendo-o. Lakatos e Marconi (2002), seguindo a mesma linha que Gil (2002), ensinam que o estudo exploratório descritivo tem como objetivo descrever completamente determinados fenômenos de maneira holística e, ao mesmo tempo, descrevê-lo qualitativa e ou quantitativamente. A acumulação de informações detalhadas obtidas por intermédio de participantes do fenômeno também podem, segundo os mesmo autores, ser empregadas nessa classe de estudos.

Para a consecução dos objetivos desse trabalho, foi utilizado como base metodológica um estudo de caso, técnica que se fundamenta no conceito de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo, sendo bastante utilizada devido a sua simplicidade e economia (GIL, 2002). Os dados foram coletados a partir de pesquisas bibliográficas e documental que, segundo Gil (2002, p. 48) são desenvolvidas “a partir de material elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” e documentos disponíveis na empresa em estudo.

Nesse estudo, portanto, foram utilizadas fontes primárias (documentos da organização) e secundárias (livros, periódicos científicos e jornais impressos e online), a fim de promover um levantamento bibliográfico de informações específicas que abordaram a temática proposta. Para a coleta de dados foi utilizada a técnica da observação direta intensiva, realizando as devidas anotações em caderno de campo para posterior análise, bem como a pesquisa bibliográfica que forneceu informações que foram analisadas e mapeadas através de resumos e fichamentos.

3.2 CAMPO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida na Caixa Econômica Federal, envolvendo, especificamente, a Agência Cabo Branco, localizada em João Pessoa-PB.

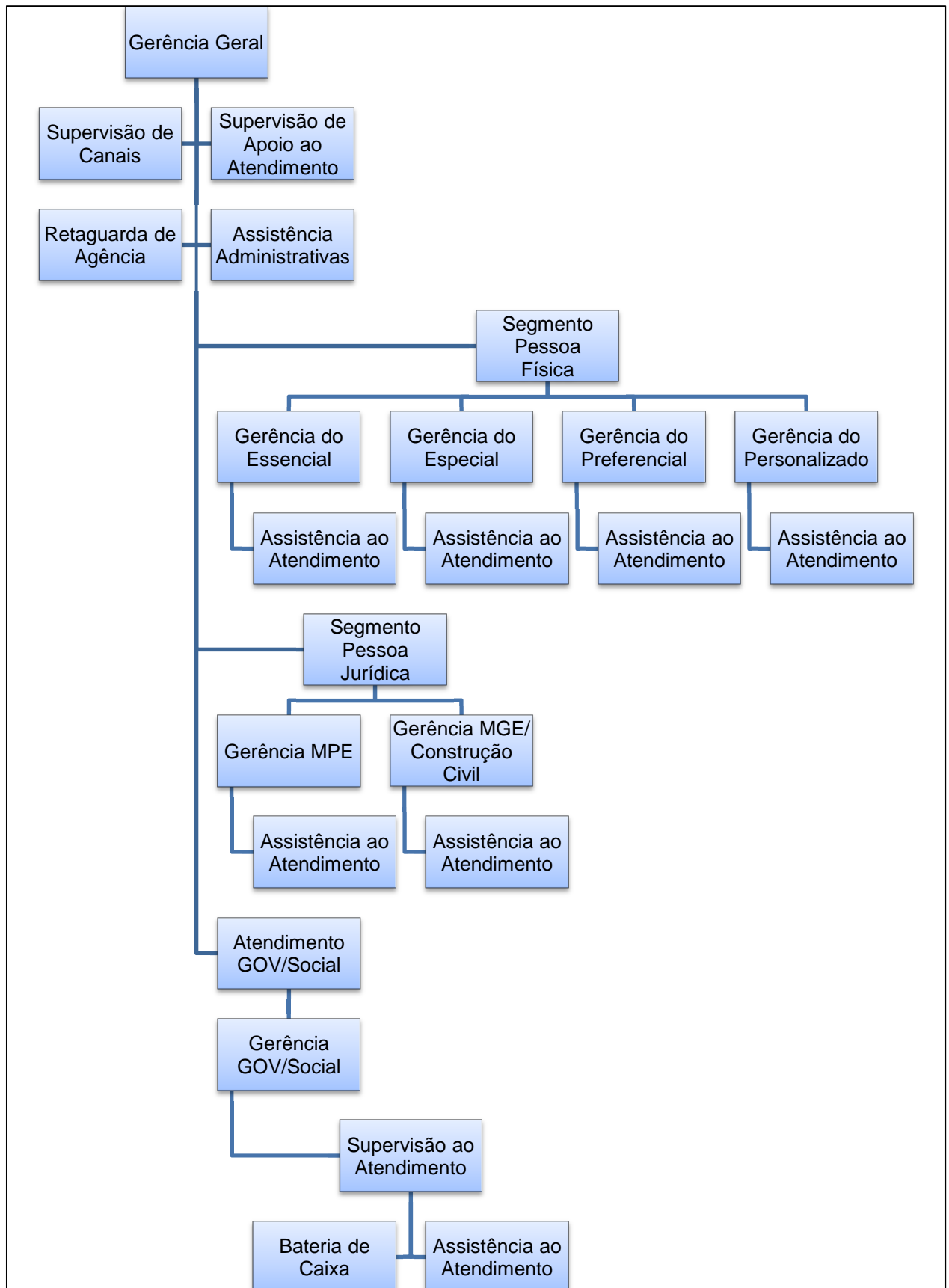
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Segundo Rúdio (2002) o universo é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas por um determinado estudo. Já a amostra é definida como uma parte da população selecionada de acordo com uma regra ou plano, ou ainda de maneira aleatória.

Ressalta-se que o presente trabalho tem como objetivo propor o aperfeiçoamento dos processos de trabalho na concessão de crédito imobiliário em operações individuais, enquanto fator de mudança para alavancar o produto de Crédito Imobiliário da CEF. Foi com base neste objetivo, visto não existir um modelo nacional para a operacionalização dos processos de trabalho na concessão de crédito imobiliário, ou seja, um modelo padrão que atinja todas as agências da CEF no Brasil, definiu-se, então, que das 306 Agências de Porte 1 da CEF, a agência Cabo Branco, com sede em João Pessoa (PB) foi a amostra da pesquisa realizada.

As agências da CEF de porte 1 compreendem uma hierarquia na sua estrutura que forma o desenho organizacional quanto aos órgãos administrativos, os quais configuram funções bem definidas. Para melhor visualização desses órgãos, segue sua forma estrutural, representada pela Figura 7, que constitui o Organograma.

Figura 5 – Organograma: agências CEF de porte 1



Fonte: Elaborada pelo autor, 2012.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO DA PESQUISA

Este capítulo trata dos resultados da pesquisa. Desse modo, discorre sobre a caracterização da CEF no contexto do crédito imobiliário; e apresenta a proposta de aperfeiçoamento de processos, adaptada a partir dos modelos dos autores Harrington (1994) e Oliveira (2006). Para a efetiva implementação foi necessário o uso de ferramentas na gestão.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA CEF NO CONTEXTO DO CRÉDITO IMOBILIÁRIO

O crédito imobiliário é um tipo de financiamento específico para atender às necessidades de moradia da população, também amplamente utilizado como ferramenta de política pública, por ser vital para dignidade humana. Nesta seção será explanado sobre a importância da CEF no fomento deste tipo de crédito no Brasil.

4.1.1 Histórico do crédito imobiliário no Brasil

Entre meados de 1964 até 1986, amplia-se a busca de residência nas metrópoles, mediante esse fenômeno social, o Governo Federal verifica a urgência de se executar programas habitacionais de maior magnitude, até mesmo como forma de minimizar os problemas gerados por uma economia com elevadas taxas de inflação (SOUSA, 2006).

Criou-se, então, o Sistema Financeiro da Habitação (SFH), que tinha como órgão central o Banco Nacional da Habitação (BNH). Este último foi criado para administrar a implementação das políticas de habitação.

Entre os anos de 1960 e 1985, o aumento na quantidade de residências urbanas foi na ordem de 16,6 milhões de unidades, e o BNH contribuiu com 27% desse incremento. No entanto, a crise econômica pela qual passava o país, em 1980, trouxe forte inflação, aumento do desemprego e consequentemente inadimplência, que acarretou o desequilíbrio financeiro do SFH. Com o agravamento da crise em 1986 houve a reestruturação do SFH, onde o BNH acabou sendo extinto (COSTA, 2004).

Com a extinção do BNH outros agentes tiveram que assumir suas funções, que foram dispersas por inúmeros órgãos. Na ocasião, a CEF assumiu parte das atribuições do BNH e o papel de órgão gerenciador do Sistema Financeiro de Habitação, porém sua expertise até então se limitava a operar a carteira hipotecária, sendo emblemático seu desafio em se transformar no maior fomentador do desenvolvimento urbano do Brasil (COSTA, 2004).

Porem a crise perdurou até 1995, sendo marcada pela grave redução dos financiamentos públicos para o financiamento de imóveis, o que ocasionou o aumento do déficit de moradias, pois uma vez que a população não tinha acesso ao crédito o mercado da construção civil retraía seus investimentos na produção de novos empreendimentos. Com a escassez do crédito imobiliário a indústria da construção civil foi forçada a ser criativa e desenvolver outros mecanismos que possibilitassem a venda de seus produtos como o autofinanciamento e consórcios (SOUSA, 2006).

4.1.2 A CEF no contexto do crédito imobiliário

Ao longo de seus 151 anos de história a CEF enfrentou diversos desafios, para alcançar êxito, precisou se desenvolver e compreender a amplitude do seu negócio. Desenvolveu estratégias de longo prazo e internalizou sua importância para o estado brasileiro. Nessa caminhada, assumiu a liderança da política habitacional do Governo Federal, desta forma, passou a ser um ator decisivo para redução do déficit habitacional, e promoção da dignidade humana de muitos brasileiros (BRASIL, 2005).

A CEF, como fomentador determinante da indústria da construção civil, sofre fortes pressões, tanto do setor da construção civil quanto dos movimentos sociais, além da expectativa do próprio Governo quanto à sua capacidade de resposta as metas propostas. Se a CEF não atender às expectativas, fontes alternativas de resolução para os problemas do setor imobiliário serão buscadas.

Em resposta às expectativas, a CEF destinou um volume expressivo de recursos para habitação, a exemplo o ano de 2009: R\$ 27 bilhões, sendo consideradas todas as fontes de financiamento. Porém, no balanço do ano o valor total de financiamentos encerrou em R\$ 47,05 bilhões, dos quais R\$ 14,1 bilhões

foram destinados ao Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV), esse volume de crédito é 102 % superior ao de 2008, e 9,4 vezes o realizado em 2003⁴.

No total, foram financiadas 896.762 unidades, o que representa uma média de 74.730 unidades contratadas por mês. Segundo o presidente da instituição, Jorge Hereda, em entrevista ao site da Presidência da República,

a expectativa da Caixa para 2010 é manter a média de contratação acima das 60 mil unidades habitacionais por mês, o que representará ao final do ano o cumprimento total da meta do PMCMV, beneficiando um milhão de famílias. Nos últimos sete anos, com a nova política habitacional implementada pelo governo federal, a CAIXA beneficiou 3.309.031 famílias. Desde 2003, houve uma média de 472.718 financiamentos por ano e um aumento de 928% no total aplicado pelo banco para construção de moradias (PRESIDÊNCIA, 2010).

Um fato relevante para este sucesso foi a criação do programa federal Minha Casa Minha Vida. Cerca de 30% do volume emprestado pela Caixa em 2009 (ou R\$ 14,1 bilhões) refere-se a contratos deste programa. No total, foram financiadas 275.528 unidades (CAIXA, 2012).

Os investimentos na produção e a comercialização de imóveis pela CEF ocasionam efeitos econômicos e sociais imediatos, tais como:

- a) Geração de empregos;
- b) Elevação do nível de renda;
- c) Aquecimento da economia;
- d) Condições para o crescimento sustentável.

Historicamente, a CEF detém parcela majoritária do mercado de crédito imobiliário, seja no tocante a valores contratados, com participação que oscila entre 65% e 79%, seja no tocante ao número de unidades contratadas, participação entre 86% e 93% (SOUSA, 2006).

Mas, os bancos estão cada vez mais atentos ao potencial do crédito imobiliário como porta de entrada para outros negócios e despontam como fortes concorrentes da CEF nesse mercado. Investem pesadamente no crédito imobiliário para compensar, pelo volume, a queda nas taxas de juros.

⁴Informação retirada da Folha de São Paulo, Redação na seção Imóveis. Disponível no site: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/imoveis/ci3101201005.htm>.

É necessário que a CEF desenvolva instrumentos para se tornar mais competitiva com custos operacionais menores e aplicar de modo eficaz, os recursos disponíveis de forma a aumentar o retorno dos investimentos. Além da capacidade de aplicar os recursos alocados, a CEF é avaliada e confrontada com os demais agentes financeiros quanto à qualidade, eficiência e eficácia de seus programas e de suas ações.

4.2 PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA METODOLÓGICA PARA O APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSO DE TRABALHO

Na busca por produtividade e valoração dos seus produtos, as organizações necessitam de níveis de agilidade que lhes permitam adquirir diferenciais competitivos que possam posicioná-las na vanguarda do setor em que atuam. É necessário, portanto, entender as organizações como um conjunto coordenado de processos (GONÇALVES, 2000), e que estes devem ser ajustados de tal maneira que lhes possibilite trabalhar da forma mais organizada e rápida possível. Para tanto, as empresas precisam se adaptar e realizar algumas mudanças as quais precisam ser interpretadas pelos que compõem a organização, como sendo de fundamental importância. Daí, surge a necessidade de conscientização da necessidade de mudança.

Com o intuito de atender a esse parâmetro, fez-se necessário elaborar uma proposta de uma ferramenta metodológica para o aperfeiçoamento de processo de trabalho, pautada na metodologia de Harrington (1993) e Oliveira (2006). Assim, delinearam-se a proposta a partir dos seguintes elementos: caracterização da CEF no contexto do crédito imobiliário; conscientização da necessidade de mudança em nível de gestão; constituir um facilitador; formar uma equipe multidisciplinar.

4.2.1 Conscientização da necessidade de mudança na CEF (agências porte 1)

O *primeiro passo* para a mudança no processo de concessão de crédito imobiliário da CEF (agências de porte 1) é a conscientização da necessidade da mesma, tal conscientização deve ser feita pelo gerente geral (GG) da agência, que representa o patrocinador da ideia, uma vez que corresponde a alta administração, conforme sugerido nas discussões promovidas na seção que trata de mudança

organizacional. Objetiva-se, para o presente caso, um aumento real e significativo de produtividade a partir da implementação da mudança, adotando-se como meta a obteção, com a mesma quantidade de horas trabalhadas, de um desempenho maior.

Se antes havia uma produção 'x' agora se deseja alcançar uma produção 'x+y' (essa parcela 'y' é o incremento de produtividade pretendido com o aperfeiçoamento dos processos). Aperfeiçoar é atacar os problemas estruturais do processo, suas desconexões e demais problemas.

4.2.2 Constituir um facilitador

Para a realização da mudança identifica-se, inicialmente, a necessidade de um facilitador, que também desempenhará a função de consultor e coordenador dos trabalhos na fase de desenvolvimento e implementação do modelo. Este profissional pode ser um gerente de atendimento ou até mesmo um supervisor, desde que possua notado conhecimento do segmento da área habitacional e de gestão por processo. Também é importante que esse profissional possua um perfil de líder e com bastante resiliência, pois sofrerá pressões da gerência geral por resultados e do operacional pelas mudanças ocorridas.

4.2.3 Formar um grupo de trabalho

Identificado este facilitador, passa-se a montagem do grupo de trabalho, composto, obrigatoriamente, por uma equipe multidisciplinar, envolvida nas diferentes áreas do macro processo, que fomentará a discussão ampla e possibilitará perspectivas diferentes do trabalho. Recomenda-se que essa equipe possua um gerente de atendimento e negócios pessoa jurídica (GANPJ), um gerente de atendimento e negócios pessoa física (GANPF); dois assistentes de atendimento que atuem em áreas diferentes da agência e um supervisor de atendimento.

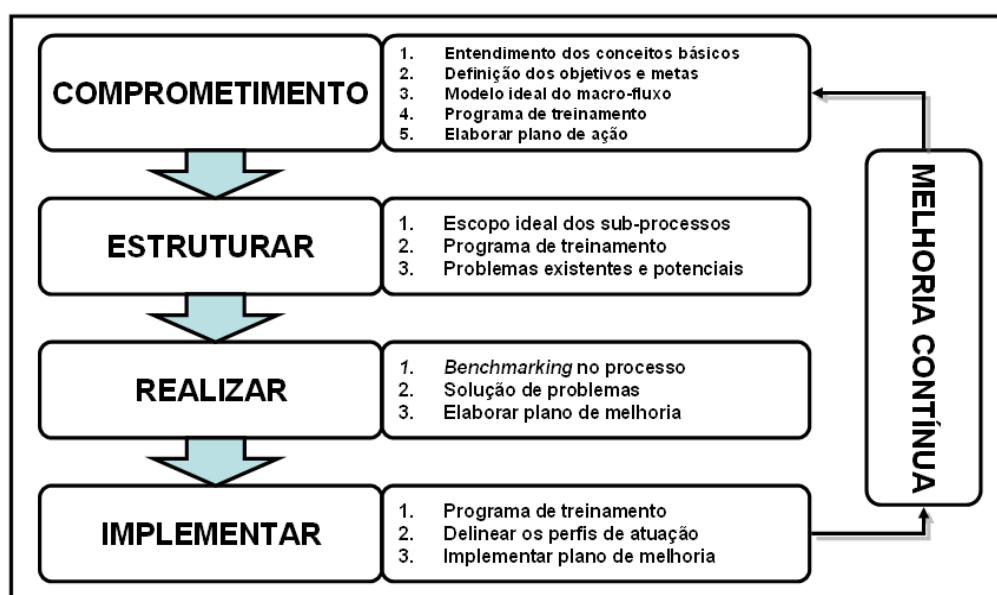
A formação do grupo de trabalho redireciona o foco dos seus integrantes. Os funcionários que antes estavam voltados tão somente para as suas atividades individuais e torcendo para cumprirem as suas metas pessoais, passam, nesse novo momento, a compreender que eles peças importantes para o futuro da agência, com objetivos de melhorar, substancialmente, o desempenho de toda a agência, constituindo-se como personagens ativos na construção dessa história.

4.3 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE FERRAMENTA METODOLÓGICA

A partir do momento em que é reconhecida, pelos gestores da organização, a necessidade de mudança, que no presente estudo, corresponde ao aperfeiçoamento do processo de concessão de crédito imobiliário, envolvendo a escolha de um facilitador e formação de um grupo de trabalho, inicia-se a escolha do modelo que será utilizado para direcionar o projeto de aperfeiçoamento dos processos.

Nesse sentido, apresenta-se o diagrama (Figura 5) que fornece o modelo das cinco fases que compõem a proposta para o aperfeiçoamento do processo de concessão crédito imobiliário, objetivo do trabalho, elaborado com base nas metodologias de aperfeiçoamento de processos empresariais dos respectivos autores: Harrington (1993) e Oliveira (2006).

Figura 6 - As cinco fases do modelo de aperfeiçoamento do processo de concessão crédito imobiliário



Fonte: Adaptado do modelo de Harrington (1993) e Oliveira (2006).

Cada uma dessas fases possui seus desdobramentos e recomendações que serão aprofundados nos tópicos seguintes.

4.3.1 Comprometimento

Esta etapa é extremamente importante para a definição do sucesso ou fracasso do gerenciamento de mudanças, pois nela será constituído o alicerce para uma continuidade promissora e que gere bons resultados. Neste momento, inicia-se a atuação do grupo de trabalho, juntamente com o patrocinador, que implementará os novos processos de acordo com as necessidades e objetivos previamente analisados e estabelecidos. Sendo os participantes deste grupo, chamados a se comprometer com a responsabilidade de pensar novas formas de desempenhar as funções do processo de trabalho da agência.

A fase de comprometimento é composta por cinco passos, sendo estes listados abaixo:

1. Entendimento dos conceitos básicos e princípios da administração de processos;
2. Definição dos objetivos e metas de melhoria do processo de concessão de crédito imobiliário;
3. Estruturar modelo Ideal do fluxo de processo de concessão de crédito imobiliário;
4. Treinar e preparar ambiente da agência para mudança;
5. Elaborar o plano de ação de todo o processo de mudança (novo processo de concessão de crédito imobiliário).

Para melhor compreender cada um desses passos, foi necessário demonstrar como deve ocorrer o desenvolvimento relativo à sua aplicação, cuja demonstração se apresenta nos tópicos a seguir.

4.3.1.1 Entendimento dos conceitos básicos e princípios da administração de processos

No grupo de trabalho todos os membros têm que ter o entendimento dos conceitos básicos e princípios da administração de processos. Afinal, esta equipe vai trabalhar embasada por essas teorias. Fato que identifica a necessidade de possuir uma visão panorâmica de todos os passos que serão desenvolvidos ao longo do

trabalho proposto. É papel do facilitador, realizar uma reciclagem de gestão de processos com abordagem prática para capacitar o grupo de trabalho, este curso, deverá expor os princípios e teorias científicas dos autores de gestão de processo (ADAIR; MURRAY, 1996; GARVIN 1998; HARRINGTON, 1993; OLIVEIRA, 2006), de modo que, o senso comum anteriormente concebido pelo grupo seja substituído pelo conhecimento técnico, constituindo-se em uma oportunidade de qualificar ainda mais os profissionais.

4.3.1.2 Definição dos objetivos e metas de melhoria do processo de concessão de crédito imobiliário

Os objetivos e metas de melhoria consistem em ter clareza do que se está perseguindo. Saber quais os objetivos, bem como as metas que serão alcançadas. Alguns critérios precisam ser levados em consideração para que possamos obter bons objetivos. “Estes precisam ser baseados em uma meta empresarial importante e urgente, o tema precisa ser suficientemente amplo para fins de *brainstorming* e por fim o objetivo tem que ser uma melhoria do desempenho real” (ULRICH, 2003, p. 115). Para isso, faz-se uso da ferramenta S.M.A.R.T.

4.3.1.3 Estruturar um modelo ideal do macro-fluxo do processo de concessão de crédito imobiliário

A metodologia de aperfeiçoamento tenta, de forma rápida, atingir melhorias significativas no processo de concessão de crédito imobiliário num curto espaço de tempo. Para isso, precisa contar com o esforço empreendido pelo grupo de trabalho, que na realização desta etapa, não irá se prender a problemas técnicos existentes no momento, mas usar a sua criatividade para esboçar como seria a melhor forma de realizar o trabalho.

O facilitador desenvolverá atividades fracionadas e individualizadas entre os membros do grupo, onde estes elaborarão o seu modelo ideal de fluxo de processo de concessão de crédito imobiliário. Nota-se que os integrantes do grupo desprenderão força de trabalho extraordinária, uma vez que necessitarão de tempo para produzir, tendo, além disso, suas atividades rotineiras da agência. Uma alternativa proposta para estimulá-los a produzir é a utilização, pelo gerente geral da

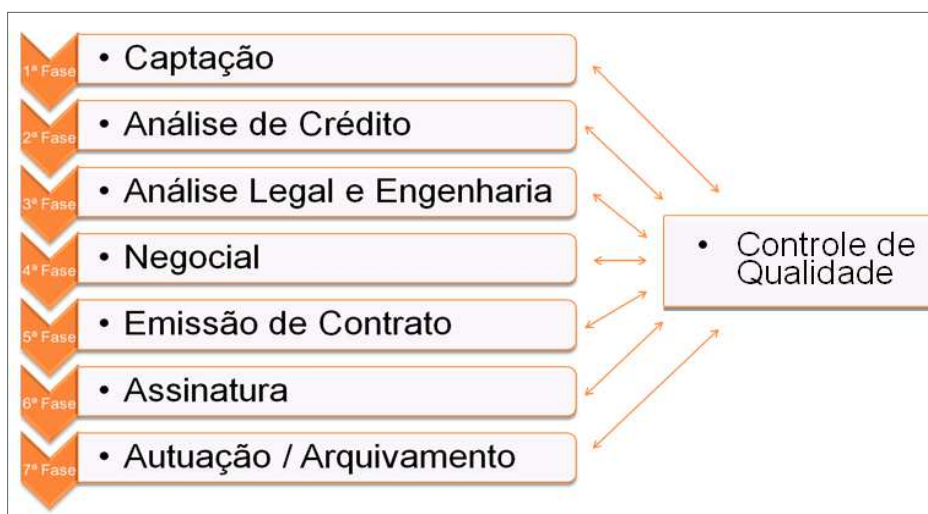
agência, do chamado ócio criativo. O ócio criativo consiste na concessão de folgas para que o funcionário se dedique à reflexão e criação para o grupo de trabalho. O envolvimento e comprometimento, nesse caso, serão avaliados pelo grau de produção intelectual durante o período de ócio criativo.

Talvez por não conhecer a dinâmica atual dos processos, pode ser que algum membro do grupo de trabalho encontre dificuldade em elaborar um novo modelo para o fluxo de processo de concessão de crédito imobiliário, cabendo então ao facilitador decidir como irá auxiliá-lo, conforme o caso pode-se antecipar a realização da produção do mapa atual dos processos, utilizando para isso a ferramenta SIPOC.

No encontro do grupo de trabalho, após cada um ter produzido seu modelo ideal do macro-fluxo, os membros compartilharão os seus modelos e juntos construirão o modelo ideal do macro processo, de modo que contemple o ideal do indivíduo no ideal do grupo e vice-versa.

Para exemplificar essa construção, pode-se ver na Figura 6 a estrutura de um macro-fluxo sugerida para o fluxo de trabalho nos processos de concessão de crédito imobiliário da agência Cabo Branco, composto por sete fases, onde a primeira corresponde a captação de clientes para concessão de crédito imobiliário; a segunda fase corresponde a análise do risco de crédito do cliente; na terceira fase é realizada a análise legal da documentação das partes envolvidas, e de engenharia para o imóvel; a quarta fase trata do aspecto negocial: condições operacionais do crédito e reciprocidade do cliente; a quinta fase corresponde aos procedimentos operacionais para emissão do contrato; a sexta fase é o momento do fechamento do negócio com o cliente, simbolizado pela assinatura do contrato; na sétima fase, autuação/arquivamento, constitui as atividades operacionais para finalização do contrato e liberação de crédito para o vendedor. Ressalta-se, que durante todo este processo de concessão de crédito imobiliário, havendo alguma ocorrência que impeça o prosseguimento da demanda será acionado a etapa de controle de qualidade, que empenhará esforços para resolução das pendências e devolução para o fluxo do processo de concessão de crédito imobiliário.

Figura 7 - Proposta de modelo ideal do macro-fluxo do processo de concessão de crédito imobiliário



Fonte: Elaboração própria, 2012.

A proposta da figura 6 deveria ser submetida ao grupo, que compararia com as outras sugestões dos membros do grupo. Cabendo aprovação, reprovação ou adaptação para que o processo tenha continuidade.

4.3.1.4 Programa de treinamento

Nesta etapa será preparado o ambiente para receber a mudança, isto é. O novo processo de concessão de crédito imobiliário. O grupo de trabalho, como um todo, e o gerente geral da agência devem estar preparados para as adversidades, pois, possivelmente, alguns empregados se oporão ao projeto de aperfeiçoamento de concessão de crédito imobiliário, que é algo natural que aconteça, pois as mudanças, independente do tipo, geralmente, assustam.

Quando se predispõe a aperfeiçoar processos, deve-se estar ciente de que haverá, possivelmente, o confronto com a cultura organizacional da agência uma vez que as agências de porte 1, local onde sugere-se a implantação do novo processo de crédito imobiliário, são agências antigas com décadas de história, possuindo cultura própria e solidificada. Assim, o objetivo da ferramenta metodológica proposta é aperfeiçoar o processo e sensibilizar os envolvidos de tal forma que estes incorporem as mudanças nas suas ações cotidianas, de modo que, haja uma incorporação destas mudanças à cultura organizacional.

Amparado no exposto, o treinamento deve ser preparado, preferencialmente, com outras ações conjuntas, a fim de preparar os empregados para as mudanças que virão. Não menos importante é conceder aos mesmos, a oportunidade de contribuir com o desenvolvimento das mudanças propostas. Todavia, não se deve esquecer, ou excluir, os participantes dos possíveis focos de resistência. Pelo contrário, eles deverão ser envolvidos no processo, minimizando os impactos para que não comprometam os resultados esperados. A tendência natural é que paulatinamente os grupos de resistência desapareçam à medida que os resultados positivos forem consolidados.

4.3.1.5 Elaborar o plano de ação de todo o processo de mudança (novo processo de concessão de crédito imobiliário)

Nesta etapa, define-se o plano de ação que será seguido durante todo o projeto de aperfeiçoamento do processo de concessão de crédito imobiliário, apresentando de forma clara todos os passos que deverão ser executados para o cumprimento dos objetivos propostos. Para isso quanto mais completo e claro esse plano de ação for construído, facilitará para que todos os integrantes do grupo convirjam para a execução das atividades envolvidas no processo de concessão de crédito imobiliário.

Nesse sentido, a execução compreende “utilização dos recursos disponíveis de acordo com o programado; supervisão da equipe de trabalho; acompanhamento e controle das atividades do projeto; e avaliação final dos trabalhos executados” (OLIVEIRA, 2010, p. 242).

4.3.2 Estruturação

Finalizada a fase de Comprometimento, é esperado que o grupo de trabalho esteja preparado para os desafios que virão pela frente, pois a fase de estruturação irá requerer bastante empenho deste grupo. Começando pela definição do escopo ideal dos sub-processos da concessão de crédito imobiliário, fase em que acontecerá um estudo sistemático de como é realizado o trabalho e finalizando com a análise dos problemas existentes e potenciais, que testa a habilidade do grupo na realização de um evento para geração de idéias.

A fase de estruturação é composta por quatro passos, sendo estes listados abaixo:

1. Definição dos requisitos e escopo ideal dos sub-processos;
2. Dar treinamento para a equipe;
3. Problemas existentes e potenciais.

4.3.2.1 Definição dos requisitos e escopo ideal dos sub-processos na concessão de crédito imobiliário

Para que se tenha a estrutura completa de um processo é necessária a existência de um fornecedor de entradas (ADAIR; MURRAY, 1996, HARRINGTON, 1993), que após um conjunto de atividades executadas sequencialmente, gerem um resultado que será entregue aos clientes do processo. Deste modo, a definição dos requisitos e escopo ideal dos sub-processos consiste no desenvolvimento das especificações das entradas e saídas (requisitos), bem como, das atividades que serão executadas no processo (escopo).

Esta etapa, provavelmente, será um dos momentos mais difíceis que o grupo irá enfrentar, pois será necessária uma análise profunda das atividades desempenhadas pela agência, no que se refere à geração de contratos habitacionais, sendo estes o resultado de todo o processo de concessão de crédito imobiliário, a fim de elaborar o mapa ideal dos sub-processos. Com intuito de facilitar, sugere-se que sejam formadas duplas no grupo de trabalho, e se dividida entre elas os sub-processos, para que as mesmas possam definir o escopo e os requisitos necessários as suas atividades.

Antes de qualquer ação deve ser feito um mapeamento dos processos de trabalho, referente à geração de contratos habitacionais. Isto é uma tarefa bastante demorada que requer um grande desprendimento de tempo, esforços e recursos. Mas a partir daí será permitido que o grupo de trabalho visualize com mais facilidade os diversos entraves e problemas de seus processos, possibilitando que se substitua à fotografia da realidade atual pelo desenho de um escopo ideal.

Com isto, a primeira tarefa que o grupo deve realizar é determinar os fornecedores e clientes imediatos dos sub-processos. Como visto na discussão teórica os processos possuem fornecedores de insumos na sua entrada e gerando na saída um resultado a ser entregue ao cliente, no caso da CEF esses

personagens são empregados da CEF, terceirizados, clientes da CEF, correspondentes bancários, corretores imobiliário, cartórios, construtoras, órgãos públicos e outros; dependendo do foco do sub-processo estes serão ora cliente, ora fornecedores.

Em seguida, definir quais recursos serão necessários para o início da execução do processo até a entrega dos produtos ou serviços aos clientes identificados previamente. Cada sub-processo terá fornecedor(es) e cliente(s), podendo ser internos ou externos, sendo este ora fornecedor de alguém, ora cliente. Assim, tem-se que definir claramente o que será recebido de seu fornecedor imediato e que produto será entregue ao seu cliente. Dessa forma, o trabalho de um irá influenciar diretamente no trabalho do outro

A terceira medida consiste na elaboração de fluxogramas que descrevam o modo pelo qual são realizadas as operações de transformação que culminarão na entrega dos produtos ou serviços para a satisfação dos clientes imediatos. Para auxiliar essa tarefa pode-se utilizar a ferramenta SIPOC.

4.3.2.2 Programa de treinamento

Com o ambiente já preparado para receber as mudanças, inicia-se uma nova etapa do programa de treinamento: o nivelamento da equipe. Neste treinamento será compartilhado com todos os empregados da agência os trabalhos realizados pelo grupo de trabalho até o momento, tendo como objetivo, fazer com que os demais colegas sintam-se participantes desta construção e de igual forma responsáveis por seus resultados, pois só assim poderão comprar as idéias ali nascidas.

Com a divulgação dos objetivos e metas do aperfeiçoamento do processo de concessão do crédito imobiliário, espera-se que os demais empregados vislumbrem as melhorias concretas para o seu trabalho individual, bem como para toda a agência, motivando-se para enfrentar os desafios do processo de mudança, ou seja, no novo processo de concessão de crédito imobiliário.

Quando exposto o fluxo ideal do processo e escopo de seus sub-processos, por serem idealizados apenas pelo grupo de trabalho, certamente haverá muitas críticas sobre estes. Assim, é importante que o facilitador receba de forma otimista a inquietação dos empregados da agência, pois demonstra o interesse dos mesmos,

porém não deve permitir que seja desviada a finalidade do treinamento. Como sugestão, pode ser solicitado aos presentes que escrevam em blocos de notas suas críticas ao que for visto no decorrer do treinamento e seja explicado que eles terão a oportunidade de extravasá-las em outro momento do processo.

Neste treinamento, também se deve preparar os empregados para o último passo da estruturação: análise dos problemas existentes e potenciais. Por essa etapa ser complexa e necessitar da participação ativa de todos os interessados na melhoria do processo de concessão de crédito imobiliário, este treinamento é um ótimo momento para lhes preparar para o trabalho que irão realizar proporcionando os subsídios necessários para atravessar tranquilamente este momento. É oportuno que seja ministrada palestra sobre visão sistêmica e gestão por processos, assim será possível contextualizar a equipe nas técnicas científicas utilizadas.

4.3.2.3 Problemas existentes e potenciais

O momento da análise dos problemas existentes e potenciais dos processos de trabalho da concessão de crédito imobiliário é bastante esperado por todos os empregados. Eles terão a oportunidade de se reunirem e apontar todos os problemas que existem, atualmente, no processo de trabalho de concessão de crédito imobiliário ou que possam existir com a implementação do fluxo ideal do processo. Algo que naturalmente sempre incomoda os empregados mais comprometidos, mas que, geralmente, não lhes é aberto um canal para fazer tais críticas, ou mesmo que existam, elas não são ouvidas ou levam muito tempo para serem atendidas o que causa descredibilidade. Essas críticas e questionamentos começam a se intensificar após o treinamento recebido na fase de estruturação, onde foi apresentado o modelo ideal, ali elas foram represadas, agora poderão ser extravasadas e se possível esgotadas.

Dependendo do nível de maturidade da agência, é interessante que seja convidado para esse evento representantes dos principais grupos de *stakeholders*, como por exemplo: clientes, correspondentes bancários, construtores, proprietários de imobiliária, empregados de outras agências, que também estão envolvidos com a habitação. Pois também é de interesse destes o sucesso da empresa, podendo assim, lhes dar a oportunidade de contribuir com suas experiências na utilização dos processos de concessão de crédito imobiliário. Isto enriquecerá ainda mais o evento,

dando-lhe uma perspectiva externa a agência, fundamental para evitar uma visão míope do processo de quem apenas o realiza.

Este evento devido a sua importância deve ser muito bem organizado pelo grupo de trabalho, escolhendo para ele um ambiente confortável e acessível a todos. É crucial para o seu sucesso que todos compareçam e participem. Para que isso aconteça devem ser pensadas táticas que atraiam a atenção dos participantes como também que estimule o seu comparecimento, assim os líderes devem motivar e incentivar que todos seus subordinados compareçam, enfatizando a importância deste momento para o futuro da agência.

A utilização da ferramenta *brainstorming* é importante para que pessoas de diferentes áreas de interesse se envolvam nesse evento, pois suas experiências diversas irão colaborar com a "tempestade de idéias" que se forma ao longo do processo de sugestões e discussões. Nenhum problema levantado deve ser descartado ou julgado como errado ou absurdo.

4.3.3 Realizar

Na terceira fase da metodologia para o aperfeiçoamento do processo de crédito imobiliário, aborda-se fundamentalmente, os problemas levantados na fase anterior e em todos os documentos até agora construídos. Para que se possa, por fim, apontar as devidas soluções para os problemas localizados. Ao final se tem realizado a elaboração do Plano de Melhorias, documento mestre do modelo aqui proposto, que contém todas as recomendações necessárias para que os processos sejam realmente aperfeiçoados, faltando agora serem apenas implementados.

A fase REALIZAR é composta por três passos, sendo estes:

1. Realizar *benchmarking* no processo;
2. Solução de problemas;
3. Elaborar Plano de Melhoria

4.3.3.1 Realizar Benchmarking no processo de crédito imobiliário

Antes de partir para o evento que trará as soluções para os problemas levantados, o grupo de trabalho deve realizar o *benchmarking* destes. Procurando

levantar se outras agências da CEF possuem problemas ou soluções semelhantes aos encontrados.

O objetivo principal de se fazer *benchmarking* é conhecer soluções adotadas por outros gerentes que vivenciam problemas iguais no seu cotidiano, tentando gerar um documento que contenham as melhores práticas. Neste sentido, “O benchmarking é visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante (RIBEIRO, 2008, p. 34).

4.3.3.2 Solução de problemas

Este momento é praticamente a continuidade da etapa de levantamento dos problemas existentes e potenciais, naquela oportunidade os esforços se concentraram no levantamento dos problemas, nesse segundo momento se deve concentrar em resolvê-los, a fim de entregar a agência o melhor fluxo de processo de concessão de crédito imobiliário possível.

Estas duas etapas foram separadas por dois motivos, o primeiro permite que o grupo de trabalho realize um *benchmarking*, proporcionando um melhor tratamento dos problemas apontados e permitindo que eles possam ser solucionados a partir de diferentes paradigmas. Em segundo lugar não torna cansativo o *brainstorming*, pois os empregados estarão participando de algo novo e caso achem exaustiva a experiência, poderá barrar sua criatividade prejudicando o resultado do processo.

Na organização deste evento, devem ser utilizadas as mesmas recomendações do *brainstorming* anterior, só que agora o grupo de trabalho vai utilizar da experiência acumulada e corrigir os erros antes cometidos. O facilitador para dirigir a geração de idéias, deve também realizar a análise das alternativas, que consiste no momento da escolha das soluções para os processos de trabalho. Não deve, no entanto se esquecer, que qualquer solução para um problema deve ser economicamente viável e tecnicamente exeqüível.

Para a análise de alternativas, propõe-se, portanto, identificar as soluções que contemple as melhores estratégias para o aperfeiçoamento dos processos. Assim, analisá-las e selecionar a considerada a melhor para ser implementada, conforme os critérios definidos. Vários são os instrumentos que podem ser utilizados para a

seleção das alternativas, por isso cabe ao grupo de trabalho junto com o facilitador pesquisar a que melhor se aplica a sua realidade.

4.3.3.3 Elaborar plano de melhoria do processo de concessão de crédito imobiliário

O Plano de Melhorias do processo consiste na elaboração de um documento final, resultado do empenho do grupo de trabalho em aperfeiçoar os processos organizacionais. Neste documento deve conter as informações necessárias para que sejam atingidos os objetivos e metas almejados pela equipe. Nele constará o mapa final de todos os processos que no decorrer do modelo foram redesenhados parcial ou totalmente. Também deve contemplar as informações básicas sobre as partes interessadas, a estratégia, as melhores práticas, as causas dos problemas e as alternativas de melhoria, que compreende orientações sobre:

- a) Mudança nas atividades;
- b) Mudança no fluxo de informações;
- c) Formas de ampliar as parcerias;
- d) Nova estrutura organizacional.

O plano de melhorias do processo de concessão de crédito imobiliário identifica os desperdícios causados por atividades que não agregam nenhum valor ao processo, tomando as seguintes medidas para evitar tais práticas:

- a) Limites do processo de concessão de crédito imobiliário: descrevem os requisitos, o início e o final dos processos, suas entradas e saídas, os dados necessários, o proprietário e as partes interessadas nos processos.
- b) Configuração do processo concessão de crédito imobiliário: um fluxograma dos processos para facilitar a análise com interfaces identificadas.
- c) Métricas do processo de concessão de crédito imobiliário: manter o controle sobre o andamento dos processos.
- d) Metas para melhorar o desempenho: orienta as atividades de aperfeiçoamento do processo, pois a melhoria deve ser contínua.

O grupo de trabalho junto com o gerente geral da agência e a equipe responsável pela elaboração e implementação do plano de melhorias, em virtude de

seu envolvimento no diagnóstico dos problemas da organização, detêm o conhecimento e a motivação necessária para realizar essa tarefa.

4.3.4 Implementar

Nesta penúltima fase do método proposto, basicamente se implementa o Plano de Melhorias. Mas, antes disso, é importante adicionar duas etapas: dar treinamento para equipe e delinear os perfis de atuação. Na implementação é importante que aconteça este delineamento, pois permite que o gerente geral possa alocar seus empregados em atividades que estes sejam mais produtivos.

4.3.4.1 Programa de treinamento

O último treinamento desta metodologia tem a finalidade de apresentar a agência, o Plano de Melhoria, e capacitar os envolvidos para executar os novos processos para a concessão de crédito imobiliário.

Este, tanto quanto os outros treinamentos, deve atingir o máximo de pessoas, e descrever detalhadamente como será organizado o trabalho após a implementação. Os processos precisam ser cuidadosamente explicados e não pode existir dúvidas sobre como serão executados. O grupo de trabalho deve estar consciente que a equipe só responderá às melhorias propostas se puder compreendê-las.

4.3.4.2 Delinear os perfis de atuação

Para por em prática um plano de melhoria, deve-se priorizar as pessoas, pois são estas as responsáveis pelo desempenho das ações a serem implementadas. Sem a preocupação com as pessoas que fazem a agência corre-se o risco de fracassar. Para atingir resultados através das pessoas é necessária a definição correta do perfil de atuação que se deseja para cada processo. Assim, pode-se alocar eficientemente o capital intelectual e permitir seu desenvolvimento.

4.3.4.3 Implementação do Plano de Melhoria

Por fim, deve-se implementar, efetivamente, o plano de melhorias, dando início a uma nova era para a agência.

4.3.5 Melhoria contínua

A melhoria contínua dos processos é, atualmente, um dos pontos essenciais para que a qualidade nas empresas possua um ritmo constante em busca da excelência. Através da criação contínua e sistematizada de mudanças benéficas, se alcançará níveis, antes não imaginados, de desempenho.

Para se obter uma melhoria contínua, Falconi (1994) especifica que deve ser verificado o funcionamento do processo como um todo e estabelecer um controle contínuo da rotina de trabalho, de maneira a evitar eventuais desvios ou para viabilizar futuras melhorias.

A fase de melhoria deverá ser continuamente aplicada para garantir o funcionamento adequado do macro-processo da concessão de crédito imobiliário individual.

Nesta última, e permanente fase do método de aperfeiçoamento se tem apenas uma etapa: o acompanhamento e aprimoramento.

4.3.5.1 Acompanhamento e aprimoramento no processo de concessão de crédito imobiliário

Na fase de acompanhamento e aprimoramento, o gerente acompanha sistematicamente se as metas estabelecidas estão sendo atingidas. E sempre que o resultado de um processo estiver abaixo da meta, tem-se um problema gerencial a ser resolvido. Na sua resolução, pode-se empregar o método *Plan, Do Check, Act* (PDCA), que consiste em uma sequência de passos com o uso de diversas ferramentas da qualidade. O intuito é identificar a causa fundamental do problema (o item de controle fora da meta), adotar medidas para bloqueá-la, verificar se o bloqueio foi efetivo e padronizar a nova forma de se realizar o processo (FALCONI, 1994).

Em posse destas informações, o gestor estará apto a propor novas mudanças para os processos, com o objetivo de alinhar estes aos resultados esperados. Assim, é preciso ter o entendimento, como nos diz o dito popular, “que não existe nada tão perfeito que não possa ser melhorado”. É este sentimento que deve permear as ações promovidas por aqueles que desejam uma organização em movimento rumo a excelência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado na seção introdutória, o objetivo principal deste trabalho é a proposição de uma metodologia estruturada que possibilitasse atingir melhorias nos processos inerentes à concessão de crédito imobiliário no âmbito da Caixa Econômica Federal com base no estudo de caso da Agência Cabo Branco. Através da metodologia de aperfeiçoamento aqui exposta, elaborada com base em Harrington (1993) e Oliveira (2006), verifica-se a possibilidade da aplicação das ferramentas da gestão de processos como forma de melhoria contínua da atividade de concessão de crédito imobiliário. É importante ressaltar que para a elaboração da referida metodologia, também foi necessário compreender “CEF” e “mundança”.

Demonstrou-se, ao longo do trabalho, a aplicabilidade de uma metodologia para a implementação da gestão de processos que permite a existência de variantes para moldar-se a cada agência, processo ou atividade. Não existe um número exato de formas para aplicar os elementos da gestão de processos, mas existe um método que vai ser único para cada organização, no caso, cada agência. Nesse contexto, observou-se que a base teórica foi suficiente à percepção dessa conclusão, contribuindo de forma decisiva ao resultado do trabalho (OLIVEIRA, 2006).

Pode-se apontar como limitação o fato de que para desenhar o escopo ideal dos sub-processos é necessário que se tenha uma visão sistêmica da agência. Isto é, exige-se certa familiaridade não só com o processo em si, mas com os demais processos, com a missão da CEF e com os objetivos do negócio, além da relação da organização com os *stakeholders* externos, já que a técnica pressupõe o todo sistêmico. Esta necessidade demanda bastante tempo de observação e convívio com a cultura da organização, um pré-requisito difícil de ser alcançado plenamente. Outra limitação consiste no tempo necessário para que se atinja o aperfeiçoamento dos processos, tendo em vista que componentes do grupo gestor do trabalho pode passar por diversas situações que os afastem de suas atribuições vigentes na agência. E por último é que todos os fatores para a ocorrência da mudança depende da decisão e aceitação do gerente geral que é o patrocinador.

Os conceitos e a metodologia apresentados não têm a finalidade principal de determinar a forma correta de se realizar os processos de trabalho. Mas gerar reflexão e ânimo à organização sobre a necessidade de tornar mais ágeis e

produtivos as concessões de operações individuais de crédito imobiliário. Isto fica enfatizado como um dos principais resultados apresentados no estudo.

A metodologia aqui proposta tem, portanto, o intuito de oferecer uma linha de ação que possa funcionar como parâmetro para uma aplicação geral. Longe do desejo de apresentar um modelo determinístico que engessa os processos a partir da concepção de um cenário e de uma visão considerados ideais em certa realidade, a proposta apresentada propõe justamente uma metodologia capaz de analisar as especificidades dos diversos ambientes da Caixa e outros bancos que trabalham com linhas de crédito.

Na realidade, pode-se observar que o gerenciamento por processos é uma das ferramentas mais importantes da administração contemporânea, sem diminuir, obviamente, o valor dos outros métodos e modelos. O que se percebe, então, é que o gerenciamento de processos possibilita a solução dos problemas pontuais, tenham eles, ou não, influência sobre o todo.

A metodologia de gerenciamento proposta nesse trabalho é focada justamente no interesse de prover soluções rápidas e específicas, bem como em prevenir problemas, a partir de análises e revisões constantes do próprio método de trabalho. Como sugestão de pesquisa futura sugere a implementação da metodologia proposta.

REFERÊNCIAS

- ADAÍR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.
- BRASIL. Caixa Econômica Federal. **Balanço Social 2005 Social Report**. 2005. Disponível em: http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/balanco_social/Balanco_Social_2005.pdf. Acesso em: 20 ago. 2012.
- BULGACOV, Sérgio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAIXA ECONOMICA FEDERAL. Disponível em: http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/caixa_demfinanc/Relatório_da_Administração_2011.pdf. Acesso em: 17 ago. 2012.
- COLOSSI, N.; FLORES, L. C. Mudança organizacional: processo de introdução de um Software de gestão em instituição de ensino superior, **RAES**, Revista Argentina de Educación Superior, 2008. Disponível em: http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/DA%20SILVA3.pdf. Acesso em: 09 dez. 2011.
- COSTA, Ana Carla Abrão. **Mercado de crédito**: uma Análise econométrica dos volumes de crédito total e habitacional no Brasil. Trabalhos para discussão n.87 – Departamento de Estudos e Pesquisas Banco Central do Brasil. Brasília, 2004.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEGANI, Paulo. **Mapeamento de processos**: uma abordagem dentro da metodologia Six Sigma, direcionando o uso de ferramentas. 2011. Disponível em: pt.scribd.com/doc/57136068/Mapeamento-de-Processos. Acesso em: 29 set. 2012.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **A sociedade pós-capitalista**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FALCONI, Vicente F. **TQC**: controle de qualidade total. Belo Horizonte: EDG, 1992.
- _____. **TQC**: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio século XXI escolar**: o minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- FERREIRA, Caroline Pinto Guedes. **Qualidade, controle da qualidade total (TQC) e ciclo PDCA de controle de processo**. Piauí: Instituto Federal Piauí, Campus Paranaíba, [20--]. Disponível em: www.ifpiparanaiba.edu.br/index.php?. Acesso em: 15 jan. 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6 - 19. jan./mar. 2000.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo. Makron Books, 1993.

KISIL, Marcos. **Gestão de mudança organizacional**. Disponível em: <http://www.saude.sc.gov.br/gestores/sala_de_leitura/saude_e_cidadania/ed_04/index.html>. Acessado em 02/011/2009

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, E. M.; **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTANA, Patrick e CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

PINTO, Mario Couto Soares; SOUZA, Cristina Lyra Couto. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, mai./jun. 2009.

PRESIDENCIA. **Caixa Econômica Federal encerrou o ano de 2009 com a maior contratação habitacional de sua história**. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/noticias/ultimas_noticias/02-020210/view?searchterm=A%20Caixa%20Econômica%20Federal%20encerrou%20o%20ano%20de%202009%20com>. Acessado em: 20 jun. 2012

RIBEIRO, Vagner Cavalcanti. **Teoria Geral da Administração**. UNINOVE – Centro Universitário Nove de Julho. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.sc.ribd.com/doc/25499205/Apostila-Administracao-TGA>> Acessado em: 07/01/2012.

RÚDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENTANIN, Odemilson Fernando. **Gestão por Processo em uma Empresa de Pesquisa e Desenvolvimento: Objetivo Estratégico de um Modelo de Gestão**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos.

SILVA, José Pereira. **Gestão e Análise do Risco de Crédito**. São Paulo: Editora Cortez, 1999.

SILVA, Sérgio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p.142-151, maio/ago. 2002.

SOUSA, Aline Amaral de. **Atuação do programa de financiamento carta de crédito Caixa no mercado imobiliário**. 2006. 172 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:
< http://teses.ufrj.br/IPPUR_M/AlineAmaralDeSousa.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2012.

ULRICH, Dave. **O Work-Out da GE: como implementar o revolucionário método da GE para eliminar a burocracia e atacar os problemas organizacionais – rápido!** David Ulrich, Steve Kerr, Ron Ashkenas; com Debbie Burk e Patrice Murphy; (tradução de Luis Frazão). – Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed., 2003.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WIKIPEDIA. **Brainstorming**. Disponível em:
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>>. Acesso em: 20 set. 2012.